Farm Credit Corporation Canada

Société du crédit agricole Canada

SUMMARY OF:

• CORPORATE PLAN

For the 1990-91 to 1994-95 planning period

• OPERATING BUDGET

For the 1990-91 budget year

• CAPITAL BUDGET

For the 1990-91 budget year

Canada

Investing in Good Business...
Canadian Agriculture

92-00429/

TABLE OF CONTENTS

	PAGE
INTRODUCTION	1
ENVIRONMENTAL ANALYSIS	2
CORPORATE OBJECTIVES	12
FCC LOAN PORTFOLIO	15
1990-91 TO 1994-95 FINANCIAL PLAN	19
1990-91 OPERATING BUDGET	28
1990-91 CAPITAL BUDGET	33

FARM CREDIT CORPORATION CANADA
434 QUEEN STREET
OTTAWA, ONTARIO
K1P 6J9
(613) 996-6606

INTRODUCTION

This year's Corporate Plan is an extension of the 1989-90 Corporate Plan. It incorporates the July 1988 government decision on FCC's future role and expected financial performance. Also included are the results of the progress FCC has made towards achieving the objectives and terms of the July 1988 decision.

Strategies and performance targets were established on the basis of agricultural economic conditions, national and international policy developments and internal factors. The agricultural economic outlook will be influenced by factors including GATT negotiations, progress in implementing the Canada - U.S. Trade Agreement, the priorities set by the 1990 U.S. Farm Bill and the results of the Canadian Agricultural Policy Review initiated in December of 1989. The policy review of farm finance and management will likely have a direct impact on the future development of farm financial markets and on the operations of Farm Credit Corporation.

FARM CREDIT CORPORATION'S MANDATE AND ROLE

FCC's mandate is to "make and administer farm loans" and to carry out "such other duties and functions as may be assigned to it by the Governor in Council." FCC was established and given its mandate under the authority of the Farm Credit Act (FCA) in 1959. It is a Crown agency reporting to Parliament through the Minister of Agriculture.

FCC's role is to provide long-term mortgage credit and complementary financial services to Canadian farmers on a breakeven basis and, when called upon by government, to deliver specific programs on a cost-recovery basis. Under this role, FCC is an alternative source of competitively priced credit to farmers who have significant potential for commercial viability. FCC staff provide counselling in farm planning and financial management to loan applicants and clients. The Corporation also makes and administers loans under the Farm Syndicates Credit Act (FSCA) and works with the Farm Debt Review Board to assist farmers in resolving their financial problems. Although new loans are not being approved under the Commodity-based Loan Program, FCC continues to administer loans made under this program.

ENVIRONMENTAL ANALYSIS

AGRICULTURAL ECONOMIC OUTLOOK

World politics, trade agreements, economic conditions, weather, exchange rates, cultural and technological changes in the preparation and consumption of food, changes in food production, environmental concerns, and most significantly, changes in international and domestic economic and agricultural policies will continue to create economic uncertainties in the agricultural industry over the next decade.

Government Policies

During the first few years of the planning period, the Canadian government will focus on domestic and international agricultural policies. A major review of Canadian agricultural policies began with the November 1989 release of Agriculture Canada's green paper on agricultural policies entitled "Growing Together". The paper formed the basis of the December policy conference.

As a result of the conference, the federal government committed to setting up task forces to study the farm-income support system, supply management, farm finance and credit, marketing and value-added opportunities, grain transportation, agricultural research and sustainable agriculture. These task forces will include members from federal and provincial agriculture agencies, agribusinesses and producer groups.

Farm Incomes and Expenses

According to Agriculture Canada, realized net farm income for 1989 is estimated at $4.33 billion, 13 percent above the average for the last five years, but down eight percent from 1988. Income projections for 1990 are dramatically worse than in 1989, owing mainly to decreases in crop receipts and direct program payments. Realized net income is forecast to be about 31 percent below the past five-year average in current dollars and 41 percent below the average after accounting for inflation.

Agriculture Canada predicts a decline in realized net income to $2.63 billion in 1990 (revised upwards to $2.8 billion in April 1990 forecast). Drastic declines are expected in Saskatchewan (101 percent), Manitoba (87 percent) and Alberta (54 percent). In Saskatchewan, net cash income is forecast at $642 million and realized net income is expected to be negative. Forecast declines are less dramatic for the rest of the country.

Total operating expenses and depreciation charges are forecast to remain virtually unchanged from 1989 at $15.9 billion in 1990. The unfavourable income prospects, particularly in the Prairies, suggest farmers will take

measures to cut back on production expenditures wherever possible. Lower expenditures on land rental, interest charges, feed and producer program levies are forecast to be offset by increases in fuel, labour and machinery and building repairs.

Wharton Econometrics (WEFA) predicts that over the medium term realized net farm income will fluctuate, falling 21.5 percent in 1990 to $3.44 billion. The drop is due primarily to lower grain prices and a significant reduction in government payments. Government payments are expected to trend downwards until 1993 when they are expected to bottom out. (WEFA forecasts differ from Agriculture Canada forecasts. WEFA assumes a higher level of government payments through to 1994).

CANADIAN FARMLAND VALUES

A number of variables affect market values. They include the quality of land, proximity to urban centres, commodity prices, market access, income expectations, weather conditions, government programs, alternative uses, amount of farmland on the market, inflationary expectations, investment opportunities, credit availability and interest rates.

Canadian farmland values increased in 1989 for the first time since 1981. FCC research shows that farmland values increased nationally by 4.9 percent between July 1, 1988 and July 1, 1989 compared to a 7.3 percent drop in 1988. Farmland values rose in all provinces with substantial gains in Ontario and Nova Scotia. The value of land varied considerably within provinces.

Land values across Canada declined by over 35 percent from 1981 to 1988. Land values this year are at almost the same level as they were 10 years ago. (figure 1)

The greatest declines occurred in western Canada after 1984 with values dropping almost 40 percent in Saskatchewan.

The reported higher level of confidence in western agriculture in the first half of 1989 appears to be reflected in more stable or slightly higher 1989 land values. Most of the increase in land values in the Prairies this year was in the more northerly areas where the 1988 drought least affected crops.

However, since the optimism in the spring of 1989, Canadian agriculture in parts of western Canada has experienced drought conditions as well as unfavourable harvest conditions. This combined with forecasts of substantial declines in farm incomes for 1990 and an uncertain farm policy environment will affect farmers' willingness to invest in land. Demand for land in western Canada in 1990 could decline, especially if there are adverse weather conditions.

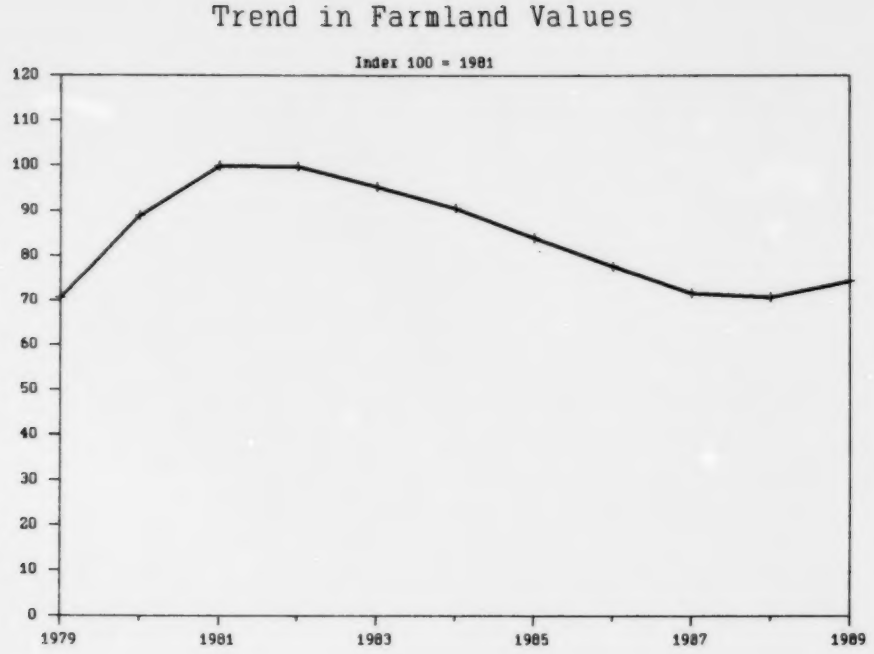

Figure 1

Over the planning period, substantial regional variations in farmland values are expected in relation to changing net cash farm income, government programs, alternative uses of land and other investment opportunities. Although land values are expected to be stable, they could decline further in those areas affected by unfavourable weather conditions in 1989.

FARM FINANCIAL TRENDS

Farm Credit Extended

While there are still many lenders anxious to supply long-term credit, all have significantly reduced the level of risk they are willing to take. As a result, a very limited number of highly leveraged loans will be approved. Although land values in some areas have increased, lenders are shifting the emphasis away from equity towards repayment ability when making lending decisions. Also, a general reluctance by farmers to increase indebtedness combined with forecast high real interest rates will likely result in large cash down-payments for most land purchases.

However, a decrease in interest rates and significant increases in land values and producer incomes over the medium term could result in an increase in demand for long-term credit near the latter stages of the

planning period. Moreover, it has been suggested that more lenders will be making smaller dollar value loans than has been the case in the past.

Farm Credit Outstanding

Farm credit outstanding continued to decline over the past year and is expected to decline a further two percent in 1990. Major reasons for the decline include reduced demand for credit due to higher interest rates, recovery actions, lender write-downs and write-offs and borrower repayments and prepayments.

Provincial Programs, Policies and Legislation

Most provinces have lending or loan guarantee programs which impact on FCC's market share. In Alberta, the Farm Credit Stability Program provides credit at nine percent through commercial lenders. Since FCC is not an eligible lender under this program, it is unable to offer credit at preferred rates. This has contributed to a reduced demand for FCC loans.

In Quebec, the Tandem Program which has been in existence for a number of years also provides preferred interest rate credit through commercial lenders. As in Alberta, FCC is not an eligible lender under the program. A new program in Saskatchewan and an expanded program in Manitoba also provide preferred interest rate credit.

The Atlantic provinces have programs which complement FCC lending and others which provide a degree of competition. British Columbia and Ontario currently have no programs which compete with FCC lending activities.

Financial Difficulties in Agriculture

Indices such as debt-to-equity ratios, number of farm loans in arrears, farm debt review activity and farm bankruptcies suggest that the percentage of farmers in financial difficulty is continuing to decrease.

The number of Farm Credit Corporation accounts in arrears (FCA and FSCA) has decreased from 13,189 as of March 31, 1988 to 10,446 as of March 31, 1989. Also the total dollar amount in arrears has decreased for the second year in a row from $372.2 million on March 31, 1988 to $279.5 million on March 31, 1989. The trends over the last ten years are clearly indicated below. (figure 2)

The funding for the Farm Debt Review Program is scheduled to end in March 1991. If the program is not renewed, there could be a significant increase in the amount of activity as lenders and farmers press to take advantage of the Farm Debt Review process.

Forecasts for major reductions in farm incomes combined with expectations of reduced debt servicing ability could make it extremely difficult for

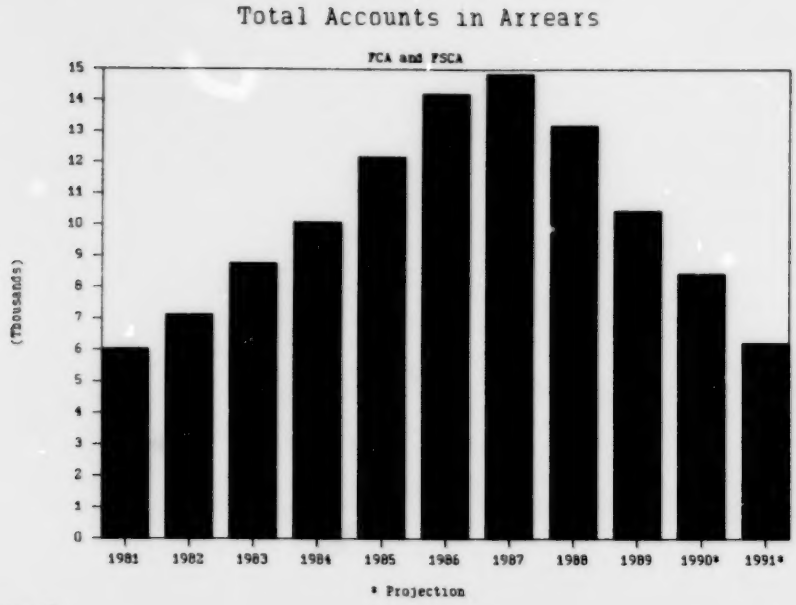

Figure 2

many farmers to acquire operating capital. This could significantly reduce their production over the next year. This loss of production coupled with high operating expenses could create severe problems for marginal operators.

With net income for 1990 forecast to decline significantly below the 1989 level, it will be difficult for many accounts in arrears to recover. The 19.6 percent of FCC accounts in arrears on December 31, 1989, could deteriorate to a significant loss position over the next few years. Furthermore, the forecast deterioration in incomes could result in an increase in new arrears accounts, requiring close monitoring.

FCC LENDING ACTIVITY AND PORTFOLIO CHARACTERISTICS

FCC Loans by Principal Enterprise

Loans approved to date in 1989-90 do not follow established trends. The percentage of loans going to all sectors decreased with the exception of the dairy sector, where loans approved increased. This can be attributed to the increased lending opportunities in the Quebec dairy industry. The decline in the number of cash crop loans approved reflects the problems in the sector combined with uncertainty about grain prices and government programs. (figure 3)

FCC Loans by Principal Enterprise

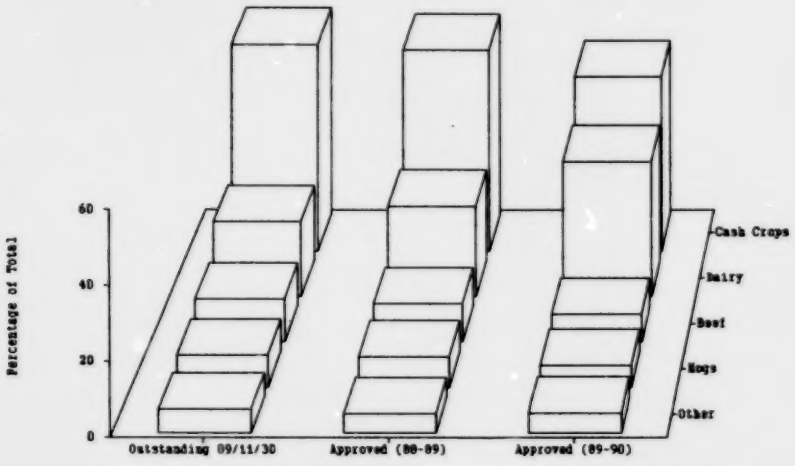

Figure 3

Arrears by Enterprise

As of December 31, 1989, Farm Credit Act arrears totalled some $267.0 million nationally compared with $365.4 million as of December 31, 1988, a decline of 26.9 percent. Cash crop loans accounted for $210.9 million of the arrears, beef for $22.8 million, hogs for $13.5 million and dairy for $10.8 million. Other enterprises accounted for the remaining $9.0 million. Because 79 percent of FCC arrears are in the cash crop sector, the impact of the drought and poor harvest conditions in parts of eastern and western Canada was significant, affecting the financial recovery of those farms. Depressed hog prices combined with the U.S. countervailing duty on Canadian pork and hog imports will have an impact on the expectations of hog producers and the rate at which that sector recovers. (figure 4)

Arrears by Region

Of the $267.7 million in arrears on December 31, 1989, $150.2 million (56.3 percent) was in Saskatchewan. The prairie provinces combined accounted for $209.5 million in arrears, 78.5 percent of the total. As these regions are heavily dependent on cash crops, the impact that the crop sector has on FCC's performance is very apparent. (figure 5)

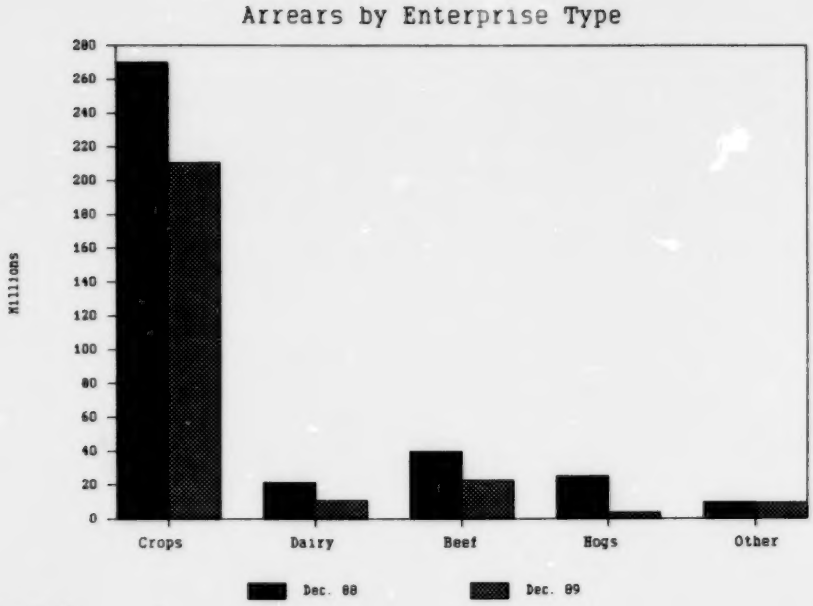

Figure 4

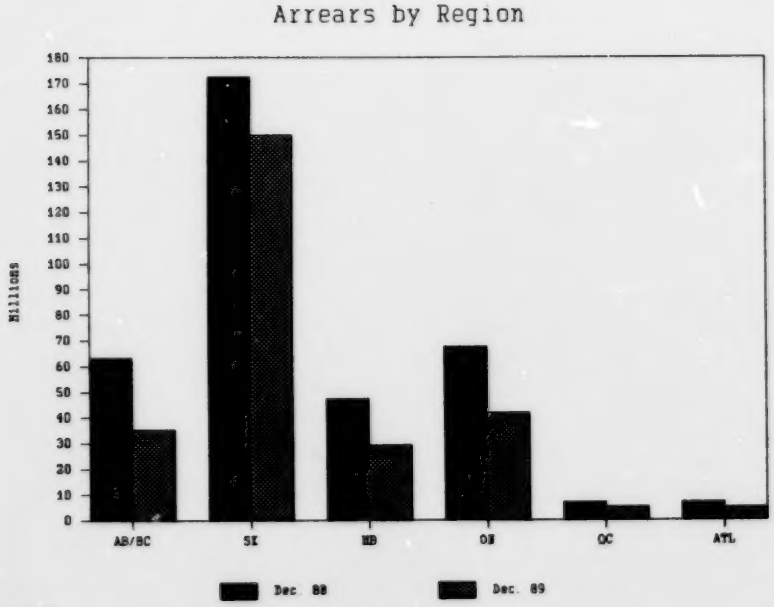

Figure 5

Property Management

FCC acquired 586 properties from April 1 to December 31, 1989 compared to 654 in the same period last year. As of March 31, 1989, FCC had 1,485 properties on hand compared to 1,630 on December 31, 1989.

As of December 31, 1989, FCC sold 441 properties to which it had title and 12 properties under power of sale. Of the 1,630 properties on hand, 95.1 percent were leased back to their original owners. The gain on the sale of properties was $6.0 million as of December 31, 1989. After a $82.4 million write-down to net realizable value, the real estate held for resale amounted to $146.5 million as of December 31, 1989 compared to $135.5 million on March 31, 1989.

During 1990-91, FCC could acquire up to 1,270 properties, with the number decreasing to 880 properties by the end of 1991-92. The number being acquired per year is declining and should continue to do so throughout the planning period.

MARKET SHARE

According to Agriculture Canada data, estimated farm credit outstanding in Canada rose from $5 billion at December 31, 1972 to $23.1 billion at December 31, 1985 and fell to $22.0 billion in 1988. Agriculture Canada estimated FCC's share of Canadian farm credit outstanding at approximately 25 percent in 1972. FCC's share began falling in 1978 as chartered banks and credit unions entered long-term lending in agriculture. Its share levelled off at around 20 percent from 1982 to 1987 and dropped to 18.5 percent in 1988.

Though FCC's share of total debt outstanding has fallen several percentage points since 1972, its share of long-term credit has had a much more dramatic decline. In the early 1970s, FCC had about 60 percent of long-term credit outstanding. That share has fallen steadily since 1976 to just over 32 percent of the market in 1988. (figure 6)

According to the 1988 FCC Farm Survey, capital borrowed in 1987 totalled $6.9 billion. Short-term borrowings made up 57 percent of the total while 19 percent were intermediate term. Long-term borrowings accounted for 24 percent or $1.67 billion. Chartered banks had the largest share of long-term credit in 1987. They extended about 29 percent of the total followed closely by Farm Credit Corporation with 27 percent. Of the 27 percent extended, 12.4 percent was extended through the Commodity-based Loan Program and 14.6 percent was extended through FCC's regular loan program. Provincial governments accounted for 18 percent of long-term lending while credit unions and caisses populaires had nine percent. Trust companies provided about seven percent and private individuals made up eight percent of that market.

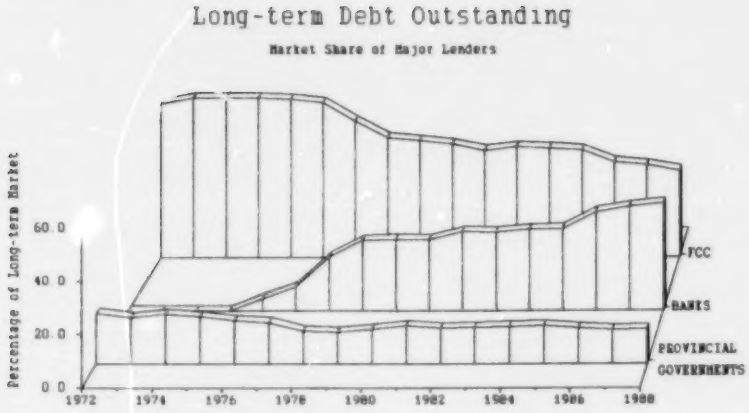

Figure 6

IMPLICATIONS FOR FCC

The federal government's focus on reviewing agricultural policies, particularly those policies dealing with agricultural finance, will likely have an impact on FCC in the near term. FCC will actively participate in the policy discussions. Changes in federal financial policies and anticipated amendments to the Farm Credit Act are expected to result in some refocusing of FCC's mandate, programs and products. Changes in the degree of co-ordination of federal and provincial farm credit policies will likely impact on FCC's business activities. These impacts could vary from province to province.

Over the medium term, the evolution of new safety net programs, transportation policies and the need to place a greater emphasis on environmental concerns, will also have an impact on FCC. Improved safety net programs could improve farmers' risk-management opportunities in reducing some of the risks FCC borrowers face. Changes in transportation policies could change farmers' revenue and cost structures, creating growth opportunities for some farms and the need to restructure the farm business for others. The need to incorporate environmentally friendly farm practices could also alter producer profitability. These issues must be closely monitored as future changes will likely have an impact on the purposes for which credit is requested, the amount requested, and the amount of risk created for farmers.

As the market for farm credit changes, the lenders that serve that market must also change. A shrinking portfolio and a growing need for flexibility in serving the credit needs of farmers underscore the need

to update legislation that will allow the Corporation the flexibility and diversity of products to respond to its ever changing environment. Such changes are also necessary to achieve and maintain financial breakeven performance within the planning period.

Financial recovery also depends on the successful resolution of accounts in arrears. Although progress has been made in terms of the recovery of arrears, much work remains to be done especially in the Prairies.

The mandate of the Farm Debt Review Boards (FDRB) is scheduled to expire in March 1991. Unless extended, this could result in an increase in activity as lenders and farmers press to take advantage of the process, particularly in Saskatchewan, where there is already a great deal of pressure.

While the absence of the Farm Debt Review program could result in an increase in the number of farm bankruptcies, it may also force marginal and financially stressed operators to act sooner than they would if the program was renewed.

Recovery actions generally result in FCC adding to its large inventory of real properties. This puts the Corporation in a position where it could be accused of land banking and of negatively affecting market values by placing large tracts of land on the market. Expiry of leases with no chance of the tenant exercising a purchase option could result in eviction. News of these evictions could contribute to a negative image for the Corporation.

The need for fast, accurate management information and the demand for more sophisticated analysis of farm businesses will continue to drive the need for improved information technology.

Credit advisors' needs for improved counselling, negotiation and analytical skills, increased emphasis on managerial capability and technological and organizational change will increase the demand for training and development.

Employment equity targets, official languages and multiculturalism legislation will place increasing demands on the Corporation to strengthen its bilingual capabilities and to better integrate designated group members throughout the occupational structure.

CORPORATE OBJECTIVES

FCC'S MANDATE

. To "make and administer farm loans" and to carry out "such other duties and functions as may be assigned to it by the Governor-in-Council". FCC was established and given its mandate under the authority of the Farm Credit Act (FCA) in 1959. It is a Crown agency reporting to Parliament through the Minister of Agriculture.

FCC'S ROLE

. To provide mortgage credit and complementary financial services to Canadian farmers on a breakeven basis and, when called upon by the Government, to deliver specific government programs on a cost-recovery basis.

PRIMARY OBJECTIVES

. To be an alternative source of competitively priced credit to Canadian farmers who have reasonable potential for viability.

. To work with financially distressed clients to resolve their financial difficulties quickly and equitably so that by the end of the planning period 93 percent of the dollar amount of FCC's loan portfolio and 97 percent of the accounts are classified as performing.

. To restore Farm Credit Corporation to an economically viable position by seeking an appropriate capital structure and conducting its lending operations on a breakeven basis.

ENABLING OBJECTIVES

. To optimize corporate performance by applying sound business principles and practices.

. To explore and develop new products and services for the benefit of Canadian farmers.

. To assist employees to continue to maximize their performance through training and a positive working environment.

. To attract outstanding new employees including representative numbers of women, disabled persons, aboriginal people, members of visible minorities and of all cultural groups reflected in Canadian society through excellence in recruitment measures.

CORPORATE LENDING PRIORITIES

Corporate lending guidelines for 1990-91 have evolved from previous years' plans and have been established on the basis of corporate priorities. Because economic conditions vary significantly among FCC's six regions, the relevance of the corporate priorities will vary from region to region. The corporate priorities have been developed within the context of balancing portfolio size and operating costs.

Corporate lending guidelines in order of priority are summarized as follows:

a) process all financially distressed accounts either through recovery action or FDRB settlement arrangements;

b) maximum 90-day follow-up on all new arrears accounts;

c) develop and market new lending opportunities;

d) manage (selling and leasing) real properties;

e) follow-up on advisory services accounts;

f) complete loan classification in accordance with modified guidelines.

KEY RESULT AREAS

Result Areas	Target (preliminary) (1990-91)	
Net loans extended	$190 million	
Loan risk factor	2.5%	
Interest rate margin *	2.25%	
Loans renewed (as a % of potential renewals)	75%	
Loans renewed (as a % of renewals offered)	85%	
Value of arrears	$98.5 million	
Property sales	$125 million	
Net interest income (expense)	$46.7 million	
Loan loss provision	$4.8 million	
Net income (loss)	$24,000	
Annual non-accruing interest	$34.0 million	
Loans classified	20,000	
Administrative expenses	$54.7 million	
Employment equity	Women in mid-management	- 25%
	Women credit advisors	- 18%
	Disabled persons	- 3.4%
	Visible minorities	- 4%
	Aboriginal people	- 1.4%

* This target is based on the assumption that the current administrative structure for establishing interest rates on CRF borrowings prevails throughout the fiscal year.

FCC LOAN PORTFOLIO

New Lending

The Corporation's target for new lending for 1990-91 and forecast for the remaining years of the plan is as follows.

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
			($000,000)			
Loans extended	140	190	235	285	290	290

Overall demand for credit in 1990-91 will be flat with modest increases for the planning period. FCC's projected growth in loans extended reflects a modest but encouraging increase in market share. FCC can achieve this increase because it is aggressively marketing its products and services, commercial lenders are being cautious and provincial treasuries are experiencing financial pressures.

Strategies to achieve lending targets include:

a) introduce the new one-year interest term mortgages;

b) broaden "principal occupation" to become current with today's reality of "dual occupations";

c) maintain market competitive interest rates with an interest margin target of 2.25%;

d) develop an ongoing market research program to target the credit needs of farmers and develop products to meet those needs;

e) develop new lending opportunities by:

   i) refining FCC's promotion activities,
   ii) promoting the unique strengths of FCC in the delivery of its products and services;

f) implement a revised fee structure to maximize lending opportunities.

Risk Monitoring

The Corporation will continue to assess and manage the portfolio risk on new loans extended. In addition to the current system of risk management, the Corporation is also implementing new lending forms and supporting computer software. These innovative forms and software will require more discipline in providing and analyzing financial information on past years' operating results and, therefore, lead to a better projection of repayment ability. This strengthening of the repayment analysis of loans will complement the portfolio risk management system.

Products and Services

At the "Growing Together" conference in December 1989, farm finance received considerable attention. Discussion centered on high interest rates, inter-generational transfer of farms, levels of farm management and FCC's role in agricultural finance. The conclusion was to establish a task force on farm finance and FCC's role. FCC intends to play a leading role in providing information and alternatives to this task group.

Strategies for improving products include:

a) amend loan accounting systems to offer monthly and quarterly repayment terms;

b) implement plain-language mortgages nationally in 1990-91;

c) introduce one-year interest term mortgages;

d) participate in the federal task force on farm finance;

e) use market research described under "New Lending" to develop innovative and amended products and services that respond to customer needs;

f) present information and alternatives for Farm Syndicates Credit Act changes to the task force on farm finance;

g) research alternatives to the CBL in which repayment matches farmers' incomes on a cost-recovery basis;

h) market test an enhanced advisory services program.

Portfolio Classification

The overall goal is to integrate more of the classification process into existing lending and loan administration routines. Therefore, the data requirements for both processes will be made more uniform.

Strategies:

a) modify data requirements of loan classification for implementation by April 1, 1990.

Arrears Management

The arrears target for 1990-91 and forecasts for the remaining years of the plan are as follows:

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Arrears ($000,000)	187	99	59	40	38	43
Number	8,446	6,946	5,946	5,146	4,446	3,946

Managing arrears continues to be a high priority. The dollar amount of arrears is decreasing in all regions, and the number of accounts less than two years in arrears has not changed substantially. This can be attributed to two years of drought conditions plus poor harvesting conditions in Saskatchewan and Manitoba. The Corporation will continue to work closely with farmers to resolve problems as they arise.

Strategies:

a) personal follow-up on all new arrears accounts within 90 days of instalment date;

b) convert existing arrears accounts to monthly payments if cash flow is constant throughout the year.

Recovery Action Policy and FDRB Activity

The current FDRB mandate will expire March 31, 1991. By that time, FCC will have begun FDRB negotiations on all identifiable accounts in financial difficulty, except in Saskatchewan, where the target will be extended by at least one year.

Strategies:

a) begin FDRB negotiations on all accounts in financial difficulty, except in Saskatchewan by March 31, 1991;

b) ensure work-out arrangements are documented on all arrears accounts not covered in (a);

c) work closely with Saskatchewan region to adapt policies (where appropriate) to Saskatchewan's economic and political environment;

d) continue to use contract resources in Saskatchewan to assist in FDRB negotiations.

Property Management

Targets for sales and ending inventories of real properties are as follows:

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
			($000,000)			
Sales	110	130	130	120	55	32
Acquired	335	265	185	90	63	43
Write-offs	160	135	100	45	30	20
Ending inventory	201	201	156	81	59	50

During fiscal year 1989-90, approximately 160 three-year leasebacks matured of which 100 were in Saskatchewan. Early indications are that approximately 60 percent of the lessees will repurchase some or all of the parcels under lease. During 1990-91, approximately 450 leasebacks will mature of which 350 are in Saskatchewan.

Strategies:

a) evaluate the need for a lease-purchase program to accommodate purchases of matured three-year leasebacks;

b) use more real estate agents in Saskatchewan.

ADMINISTRATION

To better serve its clients and manage its portfolio of loans and properties, the Corporation continues to enhance the skills of its staff and develop and improve systems supporting its business activities. The training priority will focus on enhancing technical staff's appraisal, computer and customer service skills. These skills will also assist staff in deciding on loans and analyzing and rapidly relaying data on lending decisions to management. The Corporation will continue to strengthen its recruitment practices by attracting people with appropriate skills, including computer science, treasury and financial expertise. The Corporation will continue to actively support official languages, employment equity and the government's multiculturalism programs.

A review of the loan accounting system is the major priority in information management technology. This, combined with developing and improving other systems, will give FCC the support systems to provide more flexible services to clients and more timely, high-quality management information.

1990-91 TO 1994-95 FINANCIAL PLAN

The financial plan provides details of FCC's financial restructuring and its impact during the five years ending March 31, 1995. It also addresses the impact of the economic environment on operating results during this period.

FINANCIAL RESTRUCTURING

In July 1988, the government approved a four-year financial restructuring plan in order to restore FCC to financial viability and operational effectiveness. It agreed to provide $900 million over the four-year planning period. The main objectives of the plan were:

- to meet FCC's cash flow needs during the period;
- to reduce progressively FCC's operating losses so as to achieve breakeven; and,
- to establish an appropriate capital structure for FCC, which it will then maintain on a continuing basis.

In 1988-89, the first year of the restructuring plan, the government approved the conversion of $400 million in debt from the Consolidated Revenue Fund (CRF) to contributed capital in the Corporation, effective July 1, 1988. Another $200 million was converted, effective April 1, 1989. Of the remaining $300 million, $200 million has been approved for conversion effective April 1 of the budget year 1990-91, and $100 million has been scheduled for conversion effective April 1 in fiscal 1991-92.

The Treasury Board, in its decision on FCC's 1989-94 Corporate Plan and the 1989-90 Operating and Capital Budgets, requested the Minister of Agriculture, in consultation with the Minister of Finance, to review the objectives and terms of the July 1988 recovery plan, and to submit appropriate recommendations.

RECOVERY PLAN REVIEW

In consultation with officials from the Department of Finance, FCC identified the issues to be addressed in the recovery plan review. The significant issues addressed were:

- to assess the embedded loan portfolio losses;
- to assess the profitability of new lending;
- to establish an appropriate capital structure for new lending;

- to assess the financial performance of commercial lenders;
- to identify capital restructuring considerations; and
- to assess the feasibility of risk-adjusted interest rates.

Discussions between the Ministers of Agriculture and Finance are continuing on the key issue of the amount and timing of the financial restructuring required to render FCC financially viable and operationally effective.

MAJOR ASSUMPTIONS

The expected financial results over the planning period are based on the following key assumptions:

- FCC will operate on a cost recovery basis, as a full participant in the long-term farm credit market;
- Farm net incomes are expected to decrease from $4.3 billion in 1989 through to 1993, and then to increase marginally in 1994;
- The current farm lending environment will prevail throughout the planning period (ie: no further restrictive legislation will be imposed on farm creditors);
- The allowance for loan losses of $350 million as of March 31, 1989 will be sufficient to cover all of the losses on loans in the portfolio as of that date; and
- Conversion of CRF debt-to-capital over the planning period will take effect April 1, of the fiscal years shown below:

	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
			($000,000)		
Debt-to-capital conversions	200	100	-	-	-

OPERATING GUIDELINES

During the planning period, FCC will continue to improve financial safeguards, operating guidelines and practices. Operational areas such as the management of lending risks, problems accounts, real properties and portfolio maturities will continue to be strengthened in order to contribute to FCC's financial recovery. The following objectives have been carried over from the previous year's plan:

- negotiation of an appropriate capital structure and the timing of its implementation;
- progressive reduction of non-accrual loans;
- effective marketing or management of real properties;
- full cost recovery on new lending;
- improved portfolio matching; and
- legislative amendments relating to the setting of interest rates and fees, land ownership constraints, board of directors composition, and other changes.

KEY OPERATING GOALS

The following table highlights the goals resulting from FCC's operating strategies.

SUMMARY OF OPERATING GOALS
($000,000)

		1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Net loan commitments	$	190	235	285	290	290
Interest spread	%	2.25	2.0	2.0	2.0	2.0
Lending risk factor	%	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Administrative ratio	%	1.44	1.47	1.53	1.51	1.44
Arrears	$	98.5	58.8	39.8	37.5	43.0
Non-accrual interest adjustments	$	33.9	20.9	11.9	7.4	4.3
Write-offs/downs	$	155.0	112.0	55.0	37.0	25.0
Change in real estate	$	.2	(44.7)	(75.1)	(22.0)	(9.0)

Net loan commitments over the planning period are expected to increase but remain significantly below FCC's historical levels. The target interest spread for 1990-91 is based on the assumption that the current administrative structure for establishing interest rates on CRF borrowings will remain in effect throughout the year.

EXPECTED FINANCIAL RESULTS

The details of expected financial results, as reflected in the pro forma Statement of Operations, the Balance Sheet, the Statement of Changes in Cash Positions and the Statement of Basic Data, are shown in Schedules 1, 2, 3, and 4. A summary of expected financial results follows.

SUMMARY OF EXPECTED RESULTS
($000,000)

		1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Loans receivable	$	3,438.8	3,316.6	3,334,9	3,397.0	3,488.3
Allowance for losses	$	154.4	97.5	73.8	60.4	53.6
Real estate	$	201.1	156.4	81.3	59.3	50.3
Net interest income	$	30.5	39.0	41.5	51.7	61.2
Net income (loss)	$	(16.2)	(10.4)	(15.8)	(6.9)	3.2
Equity	$	91.6	181.2	165.4	158.5	161.7
Debt-to-equity ratio	(:1)	37	18	19	21	21

Operating results are expected to improve from a loss of $16.2 million in 1990-91 to a profit of $3.2 million in 1994-95. Targeted lending margin and risk levels of 2.0 per cent and 2.5 per cent respectively, and significantly improved management information systems, which among other things aim at detecting problems accounts, should contribute to improved performance.

With increasing effort to resolve problem accounts, real property inventory is expected to increase from $136 million in 1989-90 to $201 million in 1990-91. Through an aggressive cash sale and mortgage back program, the inventory is expected to decline to $50 million by 1994-95.

The ratio of administrative expenses to average principal receivable is expected to rise. This increase is primarily due to the greater workload related to recovery actions, higher accommodation costs and inflation during the planning period, while the loans receivable portfolio is declining.

FINANCIAL OUTLOOK

Late during the preparation of this plan, a new forecast indicated that realized net farm incomes (RNFI) could be substantially lower over the planning period. In his announcement on the lower forecast for 1989 and 1990, the Minister of Agriculture stated that a major reason for the expected decline was a sharp drop in projected government program payments. Since the full impact of this development was unknown, this plan was prepared on the basis of previous estimates.

FCC continues to be faced with a severely limited ability to influence the course of its financial recovery. Given its target clientele, and the uncertain agricultural outlook, especially in light of the most recent forecast of RNFI, there is little latitude for the Corporation to significantly influence loan demand, further reduce lending risk, or increase its interest spread.

Without further financial restructuring, FCC will continue to be burdened with financial losses for an extended period, over which management has negligible control. The negotiation of an appropriate capital structure and the timing of its implementation remains a key consideration in restoring FCC to financial viability and operational effectiveness.

FINANCIAL PLAN

PRO FORMA STATEMENT OF OPERATIONS AND DEFICIT

($000)

Schedule 1

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Interest income	388,580	354,580	337,081	340,112	351,494	365,619
Interest expense	371,351	323,548	298,078	298,601	299,749	304,391
Net interest income	17,229	30,460	39,003	41,551	51,744	61,227
Provision for loan losses	3,500	4,750	5,875	7,125	7,250	7,250
	13,729	25,710	33,128	34,386	44,494	53,977
Loan fees and lease revenue	19,164	19,126	15,415	9,200	7,337	6,566
	32,892	44,835	48,543	43,586	51,831	60,544
Administrative expenses	48,981	54,713	52,193	52,643	51,935	50,386
Net income (loss) before tax	(16,089)	(9,878)	(3,651)	(9,056)	(104)	10,157
Income tax	4,879	6,349	6,782	6,711	6,816	6,993
Net income (loss)	(20,968)	(16,226)	(10,432)	(15,767)	(6,920)	3,165
Deficit at beginning of year	(889,524)	(910,492)	(926,718)	(937,151)	(952,918)	(959,837)
Deficit at end of year	(910,492)	(926,718)	(937,151)	(952,918)	(959,837)	(956,673)

FINANCIAL PLAN
PRO FORMA BALANCE SHEET
($000)

Schedule 2

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Assets						
Cash and short-term investments	9,993	10,432	10,971	10,003	10,190	10,003
Accounts receivable	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720
Loans receivable	3,736,645	3,438,763	3,316,579	3,334,953	3,397,017	3,488,292
Less: Allowance for losses on loans	239,500	154,350	97,505	73,830	60,360	53,610
	3,497,145	3,284,413	3,219,074	3,261,123	3,336,657	3,434,682
Real estate	200,942	201,092	156,412	81,312	59,342	50,342
Fixed assets	6,155	6,709	6,896	7,327	7,629	7,840
Unamortized debt discount expense	9,550	6,539	4,133	2,140	737	360
	3,727,504	3,512,905	3,401,207	3,365,625	3,418,276	3,506,947
Liabilities						
Accounts payable and liabilities	7,049	7,049	7,049	7,049	7,049	7,049
Short-term notes	115,269	153,269	189,269	239,269	316,269	325,269
Provision for termination benefits	2,918	3,049	3,187	3,313	3,419	3,497
Loans payable	3,694,429	3,257,924	3,020,521	2,950,580	2,933,044	3,009,473
	3,819,665	3,421,291	3,220,026	3,200,211	3,259,781	3,345,288
Equity (deficiency) of Canada						
Contributed capital	818,333	1,018,333	1,118,333	1,118,333	1,118,333	1,118,333
Deficit	(910,492)	(926,718)	(937,151)	(952,918)	(959,837)	(956,673)
	(92,159)	91,615	181,182	165,415	158,496	161,660
	3,727,506	3,512,906	3,401,208	3,365,626	3,418,277	3,506,949

FINANCIAL PLAN

PRO FORMA STATEMENT OF CHANGES IN CASH POSITION

($000)

Schedule 3

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Operating activities						
Loss for the year	(20,968)	(16,226)	(10,432)	(15,767)	(6,920)	3,165
Items not involving cash						
Provision for losses on loans	3,500	4,750	5,875	7,125	7,250	7,250
Change in accrued interest receivable	30,128	45,431	10,742	144	(12,039)	(18,038)
Change in accrued interest payable	9,175	(7,089)	944	7,144	6,466	11,287
Other	7,518	4,988	4,557	4,188	3,707	2,744
	29,353	31,854	11,685	2,833	(1,535)	6,407
Loans to farmers	140,000	190,000	235,000	285,000	290,000	290,000
Loans receivable repaid	270,228	227,350	204,352	195,733	188,674	181,713
Proceeds from sale of real estate	106,000	125,000	124,000	115,000	52,500	30,000
Other	(3,450)	(2,350)	(2,150)	(2,450)	(2,450)	(2,450)
Cash used in operations	262,131	191,854	102,887	26,116	(52,811)	(74,329)
Financing activities						
Capital from Canada	600,000	200,000	100,000			
Loans from Canada	314,242	215,726	236,133	336,192	521,025	338,526
Loans repaid to Canada	1,140,732	396,681	304,981	263,276	227,684	218,384
Repayments to capital markets	112,543	248,460	169,500	150,000	317,343	55,000
Increase in short-term notes	46,000	38,000	36,000	50,000	77,000	9,000
Cash provided by financing	(293,033)	(191,415)	(102,348)	(27,084)	52,998	74,143
Net increase (decrease) in cash and short-term investments	(30,901)	439	(540)	(968)	187	(187)
Cash and investments beginning of year	40,894	9,993	10,432	10,971	10,003	10,190
Cash and investments end of year	9,993	10,432	10,971	10,003	10,190	10,003

FINANCIAL PLAN
BASIC DATA
($000)

Schedule 4

		1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Lending data							
Net loan commitments	$	140,000	190,000	235,000	285,000	290,000	290,000
Loan loss factor	%	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Interest spread	%	2.25	2.25	2.00	2.00	2.00	2.00
Arrears	$	186,734	98,479	58,790	39,849	37,548	42,987
Gross write-offs/downs	$	190,000	155,000	112,000	55,000	37,000	25,000
Economic data							
Agricultural products price index		101	100.0	98.0	97.0	97.0	98.0
Consumer price index		5.2	4.7	4.6	4.7	4.3	4.4
Farm land price index		73.0	74.0	74.0	75.0	75.0	75.0
Long-term farm credit outstanding	$	1,500,000	1,550,000	1,600,000	1,750,000	1,750,000	1,750,000
Funding data							
Contributed capital	$	600,000	200,000	100,000			
Average long-term debt	$	3,577,083	3,147,669	2 ,909,321	2,832,237	2,808,234	2,873,377
Borrowing interest rates	%	9.80	10.00	9.90	9.60	9.60	9.70
Operational data							
Administrative ratio	%	1.19	1.44	1.47	1.53	1.51	1.44
Person-years	#	725	766	718	682	628	562

1990-91 OPERATING BUDGET

The operating budget provides details of forecast revenues and expenses for the fiscal year ending March 31, 1991.

SUMMARY OF GOALS		($000,000)
. Debt-to-capital conversion		200
. Net interest income		354 interest income*
	minus	324 interest expense
. Non-accrual interest adjustment		34
. Loan loss provision		4.8
. Administrative expenses		54.7
. Net income (loss) for year		(16.2)

*Net of the non-accrual interest adjustment

HIGHLIGHTS

Financial Restructuring

Operating results for the budget year reflect the continuing impact of the government's July 1988 decision on the four-year financial restructuring plan for FCC. This decision provides for the conversion of $900 million of CRF debt to contributed capital. Of this total, the Corporation has received $600 million. Another $200 million debt-to-capital conversion has been approved effective April 1 of 1990-91.

Loan Monitoring

FCC's financial performance continues to be impeded by the portfolio imbalance resulting from non-accrual loans. Accruing interest on these loans is not recognized as income because of doubt about its ultimate collectibility. Along with initiatives to minimize business risks on new lending, FCC is continuing to strengthen its loan monitoring and collection and recovery procedures in order to reduce the impact of non-accrual loans. As a result, the non-accrual interest reversal for the year is expected to decline from $50 million in 1989-90 to $34 million in 1990-91.

Real Property Management

As a result of the effort to resolve problem accounts, the real estate inventory is not expected to decrease during the year. It is, however, projected to decline significantly over the remainder of the planning period. To facilitate property sales, FCC plans to promote its ability to finance the purchase of these properties by farmers. This promotion is also expected to help FCC achieve its lending target.

Administrative Expenses

Consistent with the adoption of sound financial management practices and systems necessary to achieve financial recovery, provision is made in this budget for an increase in administrative expenses from $49.0 million in 1989-90 to $54.7 million in 1990-91. This increased level of expenditure will provide the resources needed to accommodate the increasing workload and the implementation of the systems required to achieve budget goals relating to:

- increased lending activity;
- expedition of collections and recoveries, debt review and property management processes, thereby contributing to FCC's financial recovery;
- assessment of the risk inherent in individual loan accounts as part of a strategy for managing business risks; and
- introduction of new systems and technologies as a means of professionally managing and administering assets and liabilities.

Income Tax

Effective July 1, 1989, FCC is subject to the large corporation tax on short-term notes, loans payable, contributed capital and retained earnings. This tax liability is estimated to be $6.3 million for the budget year.

DETAILS OF RESULTS

The details of expected results for 1990-91, compared to the estimated results for 1989-90 and the actual results for 1988-89, are reflected in the pro forma Statement of Operations, the Balance Sheet and the Statement of Operational Indicators shown in Schedules 1, 2, and 3.

1990-91 OPERATING BUDGET **Schedule 1**

PRO FORMA STATEMENT OF OPERATIONS AND DEFICIT

($000)

	Actual 1988-89	Forecast 1989-90	Budget 1990-91
Interest income			
Loans receivable	389,410	376,137	344,947
Investments	5,581	12,443	9,061
Total interest income	394,991	388,580	354,008
Interest expense			
Loans payable	410,972	360,740	308,537
Short-term note	11,840	10,611	15,011
Total interest expense	422,812	371,351	323,548
Net interest income	(27,821)	17,229	30,460
Provision for loan losses	(20,169)	3,500	4,750
	(7,652)	13,729	25,710
Loan fees and lease revenue	12,534	19,164	19,126
Net interest and other income	4,882	32,892	44,835
Administrative expenses			
Salaries and employee benefits	27,549	30,832	33,733
Office accommodation	4,588	5,251	5,504
Travel	3,545	4,598	4,820
Other	6,008	8,299	7,096
Total admin. expenses	39,444	48,981	54,713
Net income (loss) before tax	(34,562)	(16,089)	(9,878)
Income tax		4,879	6,349
Net income (loss)	(34,562)	(20,968)	(16,226)
Deficit at beginning of year	(854,962)	(889,524)	(910,492)
Deficit at end of year	(889,524)	(910,492)	(926,718)

1990-91 OPERATING BUDGET **Schedule 2**
PRO FORMA BALANCE SHEET
($000)

	Actual 1988-89	Forecast 1989-90	Budget 1990-91
Assets			
Cash and short-term investments	40,894	9,993	10,432
Accounts receivable	4,720	3,720	3,720
Loans receivable	4,182,351	3,736,645	3,438,763
Less: Allowance for losses on loans	350,000	239,500	154,350
	3,832,351	3,497,145	3,284,413
Real estate	135,642	200,942	201,092
Fixed assets	3,793	6,155	6,709
Unamortized debt discount expenses	14,319	9,550	6,539
	4,031,719	3,727,504	3,512,905
Liabilities			
Accounts payable and liabilities	6,549	7,049	7,049
Short-term notes	69,269	115,269	153,269
Provision for termination benefits	2,807	2,918	3,049
Loans payable	4,624,285	3,694,429	3,257,924
	4,702,910	3,819,665	3,421,291
Equity (deficiency) of Canada			
Contributed capital	218,333	818,333	1,018,333
Deficit	(889,524)	(910,492)	(926,718)
	(671,191)	(92,159)	91,615
	4,031,719	3,727,506	3,512,906

1990-91 OPERATING BUDGET
PRO FORMA OPERATIONAL INDICATORS
($000)

Schedule 3

		Forecast 1989-90	Budget 1990-91	($) Increase (Decrease)	(%) Increase (Decrease)
Net loan commitment	$	140,000	190,000	50,000	35.7
Loan loss factor	%	2.50	2.50		
Interest spread	%	2.25	2.25		
Loans renewed	%	65	75	10	15
Arrears	$	186,734	98,479	(88,254)	(47.3)
Real estate sales	$	106,000	125,000	19,000	18
Annual non-accrual interest reversal	$	50,000	33,900	(16,100)	(32)
Loan loss provision	$	3,500	4,750	1,250	36
Person-years	#	725	766	41	5.7
Administrative expense	$	48,981	54,713	5,732	12
Administrative ratio	%	1.24	1.53	.29	23.3
Net interest income	$	17,229	30,460	13,231	77
Net income (loss)	$	(20,968)	(16,226)	4,741	(23)

1990-91 CAPITAL BUDGET

The capital budget provides details of forecast sourcing and utilization of funds for the fiscal year ending March 31, 1991.

AUTHORITIES GRANTED

The capital budget provides authority:

a) to include an item in Supplementary Estimates to increase FCC's authorized capital from $825 million to $1,025 million;

b) to include an item in Supplementary Estimates for the conversion of $200 million of Consolidated Revenue Fund (CRF) debt to contributed capital, effective April 1, 1990;

c) to borrow up to $213.7 million from the CRF to fund loans under the Farm Credit Act;

d) to borrow up to $2.0 million from the CRF to fund loans under the Farm Syndicates Credit Act;

e) to borrow additional long-term funds from the CRF, up to 2.5% of the expected year-end loans payable outstanding, to meet contingencies;

f) to borrow short-term funds from the CRF, money markets, stand-by credit facilities or bank lines of credit. The maximum short-term debt outstanding at any time will be determined by formula as per FCC's borrowing terms and conditions;

g) to borrow in domestic and international capital markets with maturities greater than 365 days where Canadian dollars or equivalent funds can be sourced at a competitive advantage compared to the CRF. The funds borrowed from the capital markets and CRF will not exceed the borrowing authority requested in (c) and (d) above; and

h) to borrow up to $420 million in CRF funds, in addition to the long-term borrowings of $215.7 million requested in sections (c) and (d), in order to restructure the Corporation's debt portfolio. This additional borrowing will correspond to an equivalent amount of prepayments at par of CRF debt. Therefore, the Corporation's net borrowings will be unaffected.

BACKGROUND

The capital budget reflects gross long-term borrowings of $215.7 million from the CRF. With these and internally generated funds, FCC expects to make net loan commitments of $190 million comprised of $189 million in regular FCA loans, and $1 million of FSCA loans. FCC also expects to repay $196.7 million of principal due, and to convert $200 million of principal not due to contributed capital. The result will be a net decrease of about $229.4 million in the amount of long-term loans and capital outstanding. CRF loans outstanding will decrease by about $181.0 million.

The budget is a forecast and there could be unforseen variances in the level of receipts and disbursements. For this reason, FCC has been granted authority to draw additional long-term funds from the CRF of up to 2.5% of the expected loans payable and outstanding at year-end, in order to meet contingencies. Funds would then be borrowed from the CRF, if required, in accordance with the lending demand throughout the year.

FCC plans to request authority from Parliament, pursuant to Section 12(1) of the Farm Credit Act, to increase its authorized capital from $825 million to $1,025 million. This request will be made through Supplementary Estimates in the fall of 1990, with the objective of obtaining the authority before the end of 1990-91. The Corporation will then exchange $200 million of certain CRF debt for $200 million of contributed capital. The conversion will be effective April 1, 1990, and therefore no interest will be accrued, nor will interest or principal be paid after this date, on the $200 million of CRF notes selected for conversion.

FCC also plans to restructure its liability portfolio during the year, in order to mitigate present and future repricing risks. This rebalancing of the Corporation's liabilities could affect up to $420 million of CRF debt currently outstanding.

Schedule 1 displays the application and sources of funds estimated for 1990-91.

1990-91 CAPITAL BUDGET
($000's)

Schedule 1

Amended Budget 1989-90 All Programs	Applications of Funds	1990-91 Estimated All Programs	Farm Credit Act	Farm Syndicates Credit Act
457,795	Gross loan commitments	294,614	293,614	1,000
7,000	Less: Cancellations	3,000	3,000	0
17,000	Less: Amount to refinance existing FCC loans	7,000	7,000	0
328,795	Less: Loan maturities renewed	94,614	94,614	0
105,000	Net loan commitments	190,000	189,000	1,000
15,767	Plus: Commitment carry-in	22,686	22,686	0
15,767	Less: Commitment carry-out	22,686	22,686	0
105,000	Net loan disbursements to farmers	190,000	189,000	1,000
3,582	Office leasehold improvements and furniture	2,400	2,400	0
108,582		192,400	191,400	1,000
	Source of Funds			
4,706	Net income (loss) restated on a cash basis	31,854	31,854	0
200,000	From the Minister of Finance - capital	200,000	200,000	0
357,679	- borrowing	215,726	213,726	2,000
529,269	Less: Principal payable	196,681	195,581	1,100
217,500	Less: Principal not due	200,000	200,000	0
0	From the capital markets - borrowings	0	0	0
112,543	Less: Principal payable	248,460	248,460	0
(301,633)	Net decrease in capital and borrowings	(229,415)	(230,315)	900
174,386	Repayment of principal due by farmers	124,250	122,250	2,000
120,000	Prepayment of principal not due by farmers	103,100	103,100	0
111,123	Net change in other funds	162,611	164,511	(1,900)
108,582		192,400	191,400	1,000

Société du crédit agricole Canada

Farm Credit Corporation Canada

RÉSUMÉ DU:

• PLAN D'ENTREPRISE

Pour la période de planification de 1990-1991 à 1994-1995

• BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Pour l'année budgétaire 1990-1991

• BUDGET D'INVESTISSEMENT

Pour l'année budgétaire 1990-1991

Canada

Investir dans une bonne affaire...
l'agriculture canadienne

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
INTRODUCTION	1
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	2
OBJECTIFS D'ENTREPRISE	13
PORTEFEUILLE DE PRÊTS SCA	16
PLAN FINANCIER DE 1990-1991 À 1994-1995	21
BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE 1990-1991	30
BUDGET D'INVESTISSEMENT DE 1990-1991	35

SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE
434, RUE QUEEN
OTTAWA (ONTARIO)
K1P 6J9
(613) 996-6606

INTRODUCTION

Le plan d'entreprise de cette année reprend le plan d'entreprise de 1989-1990. Il intègre donc la décision que la gouvernement a prise en juillet 1988 quant au rôle que la SCA devra jouer, ainsi que ses attentes face aux résultats financiers de la Société. Le plan fait le point sur les progrès de la SCA par rapport aux objectifs et aux échéances énoncés dans la décision de juillet 1988.

Les stratégies et les objectifs de performance ont été fixés d'après la conjoncture du secteur agricole, l'évolution des politiques agricoles au Canada et sur la scène internationale et les facteurs internes pertinents. Les perspectives économiques agricoles dépendront de différents facteurs, parmi lesquels les négociations du GATT, les progrès de l'application du traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, les priorités qui seront fixées par le U.S. Farm Bill de 1990, et les résultats de l'examen de la politique agricole canadienne qui a été entrepris en décembre 1989. De plus, la révision des pratiques de financement et de gestion agricoles influera directement sur l'expansion des marchés financiers agricoles et sur les opérations de la Société du crédit agricole.

MANDAT ET RÔLE DE LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE

La Société du crédit agricole a pour mandat de "consentir et d'administrer des prêts agricoles" et de s'acquitter de "toutes autres fonctions et responsabilités que peut lui confier le Gouverneur en conseil". La SCA a été instituée en 1959 et a reçu son mandat sous le régime de la Loi sur le crédit agricole (LCA). Elle est une société de la Couronne qui est redevable au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture.

Le rôle de la Société est de fournir du crédit hypothécaire à long terme et des services financiers complémentaires aux agriculteurs canadiens tout en faisant ses frais, et, à la demande du gouvernement, d'administrer des programmes spéciaux sur le principe du recouvrement des coûts. Ce rôle fait de la Société une source de crédit hypothécaire de rechange à taux concurrentiel pour les agriculteurs dont l'entreprise présente un potentiel suffisant pour atteindre la viabilité commerciale. Le personnel de la SCA fournit aux demandeurs de prêts et aux clients des conseils sur la planification et la gestion financière agricoles. La Société consent et administre aussi des prêts sous le régime de la Loi sur le crédit aux groupements agricoles (LCGA) et travaille avec les bureaux d'examen de l'endettement agricole pour aider les agriculteurs à régler leurs problèmes financiers. Bien qu'elle ne consente plus de prêt dans le cadre du Programme de prêts basés sur les prix, la SCA continue d'administrer les prêts déjà effectués.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES AGRICOLES

Pendant la prochaine décennie, la situation demeurera incertaine en agriculture à cause des politiques mondiales, des ententes commerciales, de la conjoncture économique, des conditions climatiques, des taux de change, des changements d'ordre culturel et technologique qui influeront sur la préparation et la consommation d'aliments, de l'évolution des techniques de production, des préoccupations écologiques, et, surtout, de l'évolution des politiques économiques et agricoles tant à l'échelle internationale qu'à l'intérieur du pays.

Politiques gouvernementales

Pendant les premières années visées par le plan, le gouvernement canadien portera un intérêt particulier aux politiques agricoles pratiquées au pays et dans le monde. Au Canada, un examen en profondeur des politiques agricoles canadiennes s'est amorcé en novembre 1989 avec la publication du livre vert d'Agriculture Canada sur les politiques agricoles, intitulé "Partenaires dans la croissance". Ce document a servi de toile de fond à la conférence sur les politiques agricoles qui s'est tenue en décembre 1989.

À la suite de cette conférence, le gouvernement fédéral s'est engagé à mettre sur pied des groupes de travail pour étudier la sécurité du revenu, la gestion de l'offre, le financement et le crédit agricoles, la commercialisation et la valeur ajoutée, le transport des grains, la recherche agricole et l'autosuffisance de l'agriculture. Ces groupes de travail seront composés de représentants d'organismes agricoles fédéraux et provinciaux, du secteur agro-alimentaire et des groupes de producteurs.

Revenus et dépenses agricoles

Agriculture Canada a estimé à $4.33 milliards le revenu agricole net réalisé de 1989. Ce chiffre dépasse de 13 pour cent la moyenne des cinq dernières années, mais constitue une baisse de 8 pour cent par rapport à 1988. Les prévisions de revenu sont nettement plus mauvaises pour 1990 qu'en 1989, en raison de la baisse des recettes provenant des récoltes marchandes et des paiements gouvernementaux directs. On s'attend donc à une chute d'environ 31 pour cent du revenu net réalisé par rapport à la moyenne des derniers cinq ans si l'on parle de dollars courants, et de 41 pour cent si l'on tient compte de l'inflation.

Selon Agriculture Canada, le revenu net réalisé devrait décliner à $2.63 milliards en 1990 (ce chiffre a été révisé à la hausse à $2.8 milliards dans les prévisions d'avril), les plus fortes baisses se produisant en Saskatchewan (101 pour cent), au Manitoba (87 pour cent) et en Alberta (54 pour cent). En Saskatchewan, les recettes nettes prévues sont de

$642 millions, alors que le revenu net réalisé pourrait être négatif. Les prévisions de baisse sont moins dramatiques pour le reste du pays.

Les dépenses totales d'exploitation et les frais d'amortissement, établis à $15.9 milliards pour 1990, devraient rester pratiquement inchangés par rapport à 1989. Les mauvaises perspectives de revenu, dans les Prairies particulièrement, laissent prévoir que les agriculteurs diminueront leurs dépenses de production partout où cela sera possible. La baisse du loyer des terres, des taux d'intérêt, du prix des aliments pour animaux et des prélèvements pour les programmes de soutien aux producteurs sera effacée par l'augmentation du prix du carburant, de la main-d'oeuvre, des coûts de réparation de l'outillage et des bâtiments.

Wharton Econometrics (WEFA) prévoit, à moyen terme, une fluctuation du revenu agricole net réalisé. En 1990, celui-ci connaîtra une chute de 21.5 pour cent qui le ramènera à $3.44 milliards. Cette chute sera principalement causée par une baisse du prix du grain, à laquelle s'ajoutera une forte réduction des paiements gouvernementaux. Ces derniers devraient d'ailleurs fléchir sans interruption jusqu'en 1993, où ils atteindront leur plancher. (Les prévisions de WEFA diffèrent de celles d'Agriculture Canada. En effet, WEFA table sur des paiements gouvernementaux plus élevés jusqu'en 1994).

VALEUR DES TERRES AGRICOLES AU CANADA

Un grand nombre de variables influent sur la valeur marchande des terres, notamment la qualité du sol, la proximité de grands centres urbains, le prix des denrées, l'accès au marché, les prévisions de revenu, les conditions météorologiques, les programmes gouvernementaux, le potentiel d'utilisation à d'autres fins, la quantité de terres en vente, les prévisions en matière d'inflation, les possibilités de placement, la disponibilité du crédit et les taux d'intérêt.

En 1989, la valeur des terres canadiennes a augmenté pour la première fois depuis 1981. Selon les recherches de la SCA, la valeur des terres agricoles a augmenté, à l'échelle nationale, de 4.9 pour cent entre le 1er juillet 1988 et le 1er janvier 1989, alors qu'elle avait baissé de 7.3 pour cent en 1988. La valeur des terres a connu une hausse dans toutes les provinces au cours du dernier semestre de l'année, l'Ontario et la Nouvelle-Écosse affichant les plus forts gains. Les valeurs ont variées sensiblement à l'intérieur même des provinces.

Dans l'ensemble du pays, la valeur des terres a chuté de plus de 35 pour cent entre 1981 et 1988. Cette année, elle a pratiquement rejoint ce qu'elle était il y a dix ans. (figure 1)

Les plus fortes baisses se sont produites dans l'Ouest du pays après 1984, avec des chutes de près de 40 pour cent en Saskatchewan.

Une remontée de la confiance dans l'agriculture des régions de l'Ouest, dans le premier semestre de 1989, semble s'être traduite par une certaine stabilisation ou une légère appréciation de la valeur des terres. Le prix des terres s'est surtout raffermi dans les régions les plus au nord des Prairies, là où la sécheresse de 1988 a fait le moins de ravages.

Toutefois, depuis ce regain d'optimisme au printemps de 1989, certaines régions de l'Ouest canadien ont connu une période de sécheresse et de mauvaises conditions de récoltes. Ces facteurs, auxquels s'ajoute des prévisions de forte baisse des revenus agricoles en 1990 et l'incertitude entourant la politique agricole, décourageront les agriculteurs qui veulent investir dans des terres. En 1990, la demande pour des terres dans l'Ouest du Canada pourrait fléchir et sera influencée par les conditions météorologiques.

Pendant la période de planification considérée, on s'attend à ce que la valeur des terres agricoles connaisse des écarts importants d'une région à l'autre, en fonction de la variation du revenu agricole net en espèces, des programmes gouvernementaux, des possibilités d'affecter les terres à d'autres usages et des autres possibilités d'investissement. Même si l'on s'attend à ce que la valeur des terres reste stable, elle pourrait baisser davantage dans les régions touchées par de mauvaises conditions climatiques en 1989.

Tendances de la valeur des terres agricoles

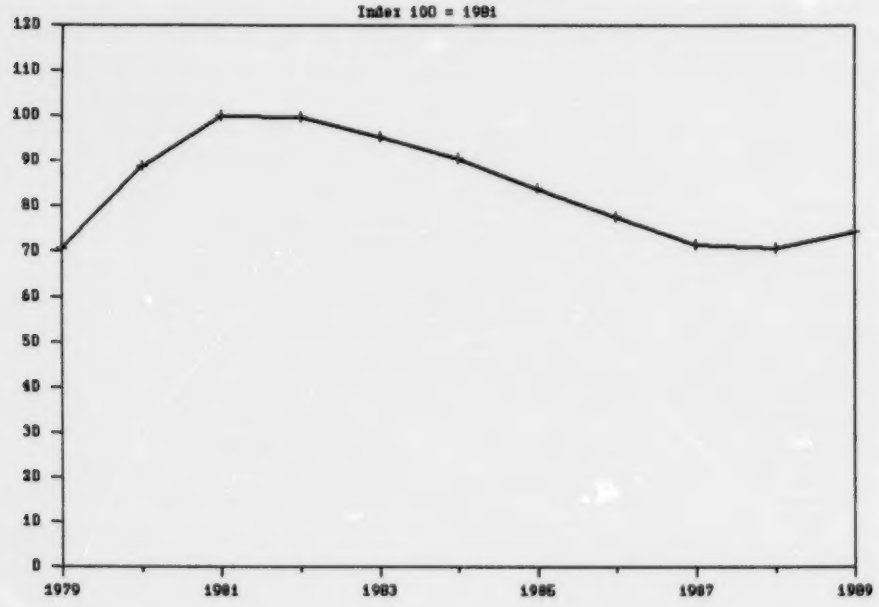

Figure 1

TENDANCES FINANCIÈRES EN AGRICULTURE

Crédit agricole consenti

Alors que bon nombre de prêteurs sont encore désireux de fournir du financement à long terme, tous ont nettement réduit le niveau de risque qu'ils sont prêts à assumer. Par conséquent, très peu de prêts à risque très élevé ont été consentis. Même si la valeur des terres s'est redressée dans certaines régions, les prêteurs insistent maintenant sur la capacité de remboursement de l'agriculteur plutôt que sur son avoir lorsqu'ils consentent un prêt. Enfin, l'hésitation des agriculteurs à s'endetter davantage et les prévisions de taux d'intérêt réels élevés pousseront la plupart d'entre eux à verser des acomptes importants au moment de l'achat de terres.

Toutefois, une baisse des taux d'intérêt et un redressement sensible de la valeur des terres et des revenus agricoles à moyen terme pourraient faire croître la demande de crédit à long terme vers la fin de la période de planification. De plus, on croit que les prêteurs réduiront de plus en plus le montant des prêts qu'ils consentent.

Encours de crédit agricole

L'encours de crédit agricole a continué de diminuer l'an passé, et devrait encore fléchir de 2% en 1990. Les principales raison de cette diminution sont la baisse de la demande de prêts qui découle des taux d'intérêt élevés, les poursuites en recouvrement, les radiations partielles ou totales de prêts, les remboursements des prêts à échéance ou par anticipation effectués par les agriculteurs.

Lois, politiques et programmes provinciaux

La plupart des provinces offrent des programmes de prêt ou de garantie des prêts qui empiètent sur la part du marché de la SCA. En Alberta, le Programme de stabilisation du crédit agricole fournit des prêts agricoles à 9% par l'entremise des prêteurs commerciaux. Comme la SCA n'est pas un prêteur admissible aux termes du programme, elle est incapable de consentir des prêts à taux préférentiel. La demande pour les prêts de la SCA a ainsi diminué.

Au Québec, un programme similaire, le Programme Tandem, qui est en place depuis plusieurs années, permet aux agriculteurs d'obtenir des prêts agricoles à taux préférentiel auprès des prêteurs commerciaux, mais comme pour l'Alberta, la SCA n'est pas un prêteur admissible aux termes du programme. Des prêts agricoles à taux préférentiels sont également offerts en Saskatchewan, où un nouveau programme a été lancé dans ce but, et au Manitoba, où un programme a été élargi pour consentir ce type de prêt.

Dans les provinces de l'Atlantique, certains programmes de prêts viennent compléter celui de la Société, tandis que d'autres lui font concurrence.

En Colombie-Britannique et en Ontario, il n'existe aucun programme qui concurrence les activités de la Société.

Difficultés financières du secteur agricole

Si l'on se fie aux indices comme les ratios d'endettement, le nombre de prêts agricoles en arrérages, la valeur des terres agricoles, l'activité des bureaux d'examen de l'endettement agricole et les faillites agricoles, le pourcentage d'agriculteurs en difficulté financière continue de baisser.

Le nombre de comptes en arrérages (LCA et LCGA) à la Société du crédit agricole est tombé de 13,189 au 31 mars 1988 à 10,446 au 31 mars 1989. Le montant total des arrérages a lui aussi décliné pour la deuxième année de suite, chutant de $372.2 millions au 31 mars 1988 à $279.5 millions au 31 mars 1989. La figure 2 montre clairement la tendance des dix dernières années.

Comptes en arrérages

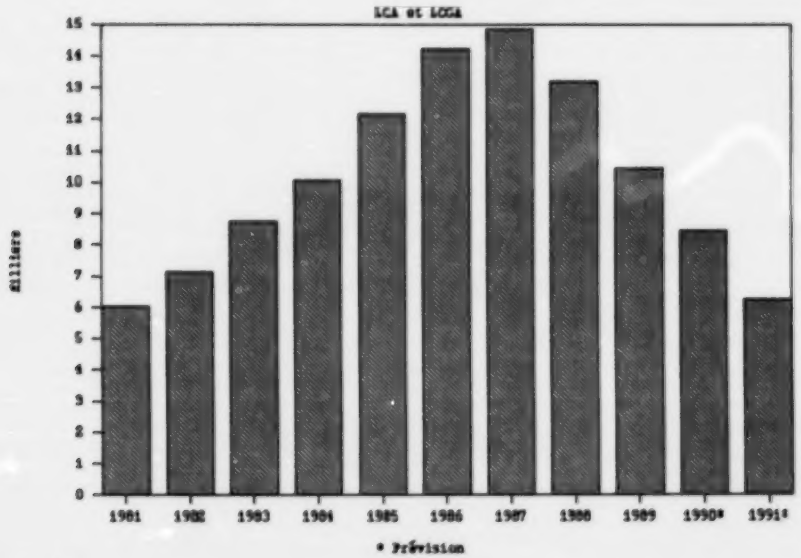

Figure 2

Le financement disponible pour le Programme d'examen de l'endettement agricole devrait être épuisé en mars 1991. Si le programme n'est pas reconduit, il pourrait y avoir une nette augmentation des activités car les prêteurs et les agriculteurs s'efforceraient de s'en prévaloir avant qu'il expire.

Devant les prévisions de forte réduction du revenu agricole et de baisse de la capacité de remboursement des agriculteurs, il pourrait devenir extrêmement difficile pour beaucoup d'entre eux d'obtenir du capital

d'exploitation. Ceux-ci pourraient se voir dans l'obligation de réduire sensiblement leur production agricole l'an prochain. Cette perte de production, conjuguée à une hausse des dépenses d'exploitation, pourrait mettre les exploitants marginaux en sérieuse difficulté.

De plus, avec un revenu net prévu très inférieur à celui de 1989, un grand nombre de comptes en arrérages auront de la difficulté à se redresser en 1990. La situation des 19.6% de comptes SCA qui étaient en arrérages au 31 décembre 1989 pourrait se détériorer au point de présenter des pertes sérieuses au cours des prochaines années. De plus, la détérioration prévue des revenus agricoles pourrait faire augmenter le nombre de comptes en arrérages. Il faudra alors que les nouveaux comptes en arrérages soient suivis de près.

ACTIVITÉS DE PRÊTS ET CARACTÉRISTIQUES DU PORTEFEUILLE DE PRÊTS DE LA SCA

Prêts de la SCA selon la spéculation principale

Les prêts consentis jusqu'à cette date de l'exercice 1989-1990 ne suivent pas les tendances habituelles. Le pourcentage des prêts consentis dans tous les secteurs agricoles a baissé, à l'exception du secteur du lait, où il a augmenté. Cette exception peut s'expliquer par le contexte favorable aux prêts aux producteurs de lait du Québec. La baisse des prêts dans le secteur des récoltes marchandes est la conséquence des problèmes que connaît ce secteur, auxquels s'ajoute l'incertitude entourant les cours des grains et les programmes gouvernementaux. (figure 3)

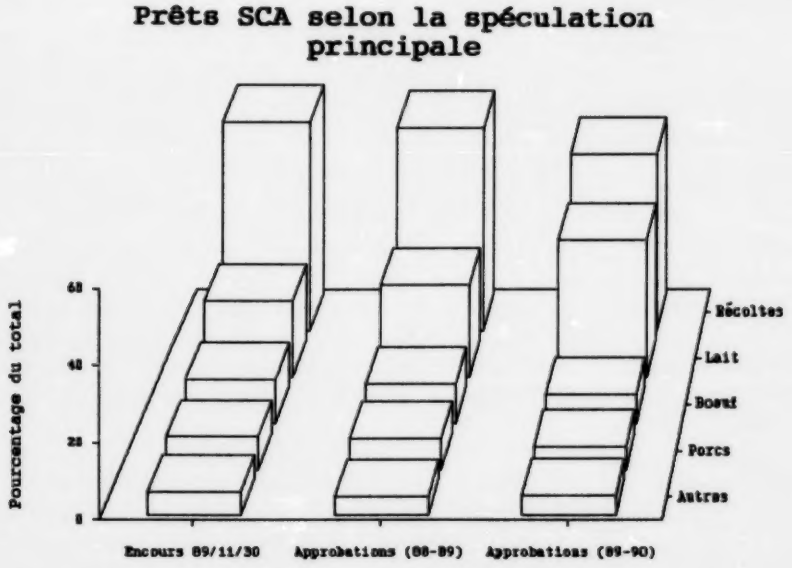

Figure 3

Arrérages par spéculation

Au 31 décembre 1989, les arrérages de la Société totalisaient, à l'échelle nationale, quelque $267.0 millions, comparativement à $365.4 millions au 31 décembre 1988 (baisse de 26.9%). Ces arrérages se répartissaient ainsi: $210.9 millions pour les entreprises de récoltes marchandes, $22.8 millions pour les élevages de boeuf, $13.5 millions pour les élevages de porc, $10.8 millions pour les entreprises laitières et $9.0 millions pour les autres types d'entreprises. Comme 79% des arrérages de la Société se retrouvent dans le secteur des récoltes marchandes, la sécheresse et les mauvaises conditions de récolte qui ont prévalu dans certaines régions de l'Est et de l'Ouest du pays ont eu un effet certain sur les chances de redressement de ses emprunteurs. Par ailleurs, la faiblesse du prix du porc et l'imposition par les États-Unis d'un tarif compensatoire sur les importations de porc canadien influeront sur les attentes des agriculteurs et sur la rapidité avec laquelle le secteur du porc se redressera. (figure 4)

Arrérages par région

Au 31 décembre 1989, les arrérages totalisaient $267.7 millions, dont $150.2 millions (56.3%) en Saskatchewan. L'ensemble des provinces des Prairies comptaient $209.5 millions d'arrérages (78.5% du total). Or, comme ces provinces dépendent étroitement des grandes récoltes marchandes, on saisit sans peine l'influence que ce secteur de production a sur la performance de la SCA. (figure 5)

Gestion des propriétés

Entre le 1er avril et le 31 décembre 1989, la Société a acquis 586 propriétés, comparativement à 654 dans la même période de l'an dernier. Elle avait en main 1,485 propriétés le 31 mars 1989, comparativement à 1,630 le 31 décembre 1989.

Au 31 décembre 1989, la Société avait vendu 441 propriétés dont elle détenait le titre de propriété, et 12 propriétés en vertu du pouvoir de vente forcée. Sur les 1,630 propriétés qu'elle détenait à cette date, 95.1% avaient été louées à bail aux propriétaires originaux. Toujours au 31 décembre 1989, ses ventes de propriétés lui avaient rapporté $6 millions nets. Après dévaluation ($82.4 millions) à leur valeur de réalisation nette, les biens-fonds conservés pour fins de vente avaient une valeur de $146.5 millions au 31 décembre 1989, comparativement à $135.5 millions au 31 mars 1989.

Pendant l'exercice 1990-1991, la Société pourrait reprendre jusqu'à 1,270 propriétés. Ce chiffre pourrait baisser à 880 propriétés à la fin de 1991-1992. Le nombre de reprises diminue chaque année et il devrait continuer à en être ainsi tout au long de la période de planification.

Arrérages par spéculation

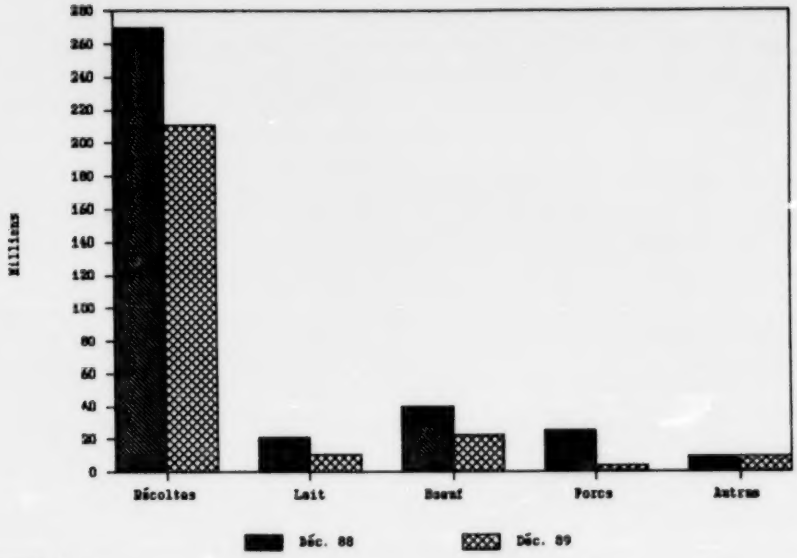

Figure 4

Arrérages par région

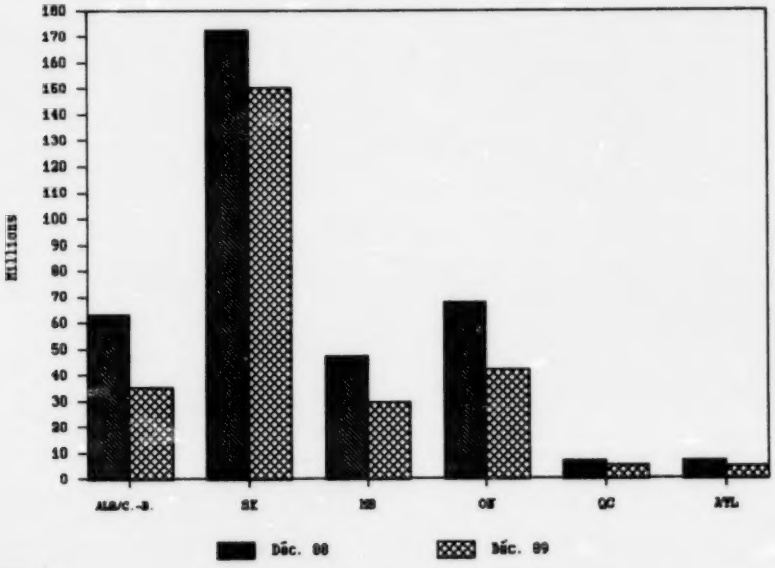

Figure 5

PART DU MARCHÉ

Selon les données d'Agriculture Canada, l'encours estimatif des prêts agricoles au Canada est passé de $5 milliards au 31 décembre 1972 à $23.1 milliards au 31 décembre 1985. Il se situait à $22 milliards en 1988. Agriculture Canada a estimé que les prêts de la SCA représentaient, en 1972, près de 25% de l'encours des prêts agricoles au pays. La part du marché occupée par la SCA a commencé à s'effriter en 1978, lorsque les banques à charte et les caisses de crédit se sont lancées dans les prêts agricoles à long terme. Sa part s'est maintenue à 20% environ entre 1982 et 1987, pour tomber à 18.5% en 1988.

Alors que sa part de l'encours des prêts agricoles a reculé de plusieurs points depuis 1972, sa part du crédit agricole à long terme a été encore plus sérieusement entamée. En effet, la SCA possédait, au début des années 70, près de 60% de l'encours du crédit à long terme. Cette part n'a cessé de diminuer à partir 1976, pour s'établir à un peu plus de 32% du marché en 1988. (figure 6)

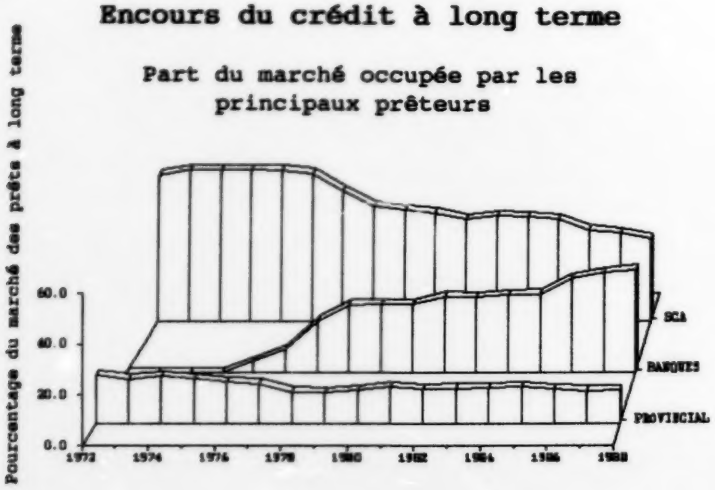

Figure 6

Selon le sondage agricole que la SCA a effectué en 1988, les emprunts de capital ont totalisé $6.9 milliards en 1987. Les emprunts à court terme constituaient 57% de ce total, les emprunts à moyen terme, 19%, et les emprunts à long terme 24%, ($1.67 milliard). Les banques à charte occupaient la plus grande part du marché du crédit à long terme en 1987, avec 29% du total des prêts à long terme, suivies de près par la Société du crédit agricole avec 27%. Ce pourcentage se composait de 12.4% prêté en vertu du Programme de prêts basés sur les prix et 14.6% prêté en vertu

des programmes ordinaires de la SCA. Les gouvernements provinciaux avaient consenti, pour leur part, 18% des prêts à long terme, et les caisses de crédit et caisses populaires, 9%. Les compagnies de fiducie en avaient consenti près de 7%, et les particuliers accaparaient 8% du marché.

CONSÉQUENCES POUR LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE

L'intérêt que le gouvernement fédéral porte à une revue des politiques agricoles, et plus particulièrement celles ayant trait au financement agricole, aura probablement de profondes répercussions sur la Société du crédit agricole au cours des prochaines années. La SCA participera activement aux discussions concernant la politique agricole. Les changements qui seront apportés aux politiques financières fédérales et les modifications qui sont attendues à la Loi sur le crédit agricole amèneront un réalignement du mandat, des programmes et des produits de la SCA. Le degré de coordination entre les politiques fédérales et provinciales de financement agricole changera, ce qui influera probablement sur les activités de prêt de la SCA. Les répercussions de tous ces changements sur la SCA varieront d'une province à l'autre.

À moyen terme, l'évolution des nouveaux programmes de protection, les politiques de transport et la nécessité de se préoccuper davantage des questions écologiques toucheront également la Société. L'amélioration des programmes de protection serait un moyen pour les agriculteurs en général, et pour les emprunteurs de la Société en particulier, de réduire encore davantage le risque. Les changements à la politique du transport pourraient modifier la structure des revenus et des coûts des agriculteurs, créant pour certains des possibilités de croissance, et donnant à d'autres l'occasion de restructurer leur exploitation. Par ailleurs, la nécessité de se tourner vers des pratiques agricoles douces pour l'environnement pourrait nuire à la rentabilité des producteurs. Toutes ces questions devront être suivies de près, car les changements à venir influeront probablement sur les fins auxquelles les prêts seront demandés, sur les montants demandés et sur le risque auquel les agriculteurs s'exposeront.

À mesure que le marché du crédit agricole change, les prêteurs qui servent ce marché doivent aussi changer. Le rétrécissement du portefeuille de la SCA et son besoin de souplesse d'action pour répondre aux besoins des agriculteurs en matière de financement font ressortir la nécessité de mettre à jour les lois qui la régissent, afin qu'elle dispose de la souplesse et de la diversité des produits dont elle a besoin face à un monde en évolution constante. Ces changements sont nécessaires pour qu'elle puisse atteindre, et maintenir, le seuil de rentabilité à l'intérieur de la période de planification.

Le redressement financier de la Société repose également sur le règlement des comptes en arrérages. Bien qu'elle ait fait beaucoup de progrès au

chapitre du recouvrement des arrérages, il lui reste encore beaucoup à faire, surtout dans la région des Prairies.

Le Programme d'examen de l'endettement agricole doit prendre fin en mars 1991, à moins qu'il soit prorogé. Les bureaux d'examen pourraient voir leurs activités grossir démesurément alors que les banques et les agriculteurs exerceront des pressions pour profiter du programme, surtout en Saskatchewan, où il y a déjà beaucoup de pression.

L'abolition du Programme d'examen de l'endettement agricole pourrait se traduire par une forte augmentation du nombre des faillites agricoles. Toutefois, il pourrait aussi forcer les agriculteurs marginaux et les exploitants aux prises avec des difficultés financières à agir plus rapidement.

Les mesures de recouvrement aboutissent souvent à des reprises de propriétés, qui s'ajoutent à toutes celles que la Société a déjà en main. Cette façon de procéder peut mettre la Société dans une situation où elle pourrait se faire accuser de se constituer une banque de terres et de faire baisser la valeur marchande des propriétés lorsqu'elle met sur le marché de grands morceaux de terres. À l'expiration des baux, le locataire qui n'a pas la possibilité d'exercer une option d'achat peut être évincé des lieux. Ces évictions pourraient contribuer à ternir l'image de la Société.

La nécessité d'obtenir rapidement des informations de gestion exactes et le besoin d'avoir des analyses approfondies des entreprises agricoles continueront d'alimenter la demande pour des outils informatiques encore plus sophistiqués.

L'amélioration nécessaire des techniques de conseils, de négociation et d'analyse chez les conseillers en financement, l'importance de plus en plus grande donnée aux capacités de gestion et les changements de nature technologique et organisationnelle feront croître le besoin de formation et de perfectionnement.

Les objectifs d'équité en matière d'emploi, la Loi sur les langues officielles et la Loi sur le multiculturalisme imposeront de plus en plus d'exigences à la Société, qui devra renforcer la capacité bilingue de son personnel et mieux intégrer les membres des groupes désignés dans tous ses groupes professionnels.

OBJECTIFS D'ENTREPRISE

MANDAT DE LA SCA

. "Faire et administrer des prêts agricoles" et accomplir "toute autre tâche ou fonction que peut lui assigner le gouverneur en conseil". La SCA a été établie en vertu de la Loi sur le crédit agricole (LCA) de 1959, qui lui confère également son mandat. Elle est une société de la Couronne qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture.

RÔLE DE LA SCA

. Fournir du crédit hypothécaire et des services financiers complémentaires aux agriculteurs canadiens en maintenant le seuil de rentabilité et, à la demande du gouvernement, assurer la prestation de programmes gouvernementaux spécifiques sur une base de recouvrement des coûts.

OBJECTIFS PREMIERS

. Être une source alternative de crédit à coût concurrentiel pour les agriculteurs canadiens qui présentent un potentiel raisonnable de viabilité.

. Travailler avec les clients en sérieuse difficulté pour les aider à régler leurs problèmes financiers rapidement et équitablement, de sorte qu'à la fin de la période de planification, 97% des comptes du portefeuille de prêts, équivalant à 93% de la valeur de ce portefeuille, soient productifs.

. Replacer la Société du crédit agricole dans une situation financière viable en cherchant à lui donner une structure financière appropriée et en menant ses opérations de prêt de manière à maintenir son seuil de rentabilité.

OBJECTIFS SECONDAIRES

. Optimiser la performance de la Société en appliquant de saines pratiques et de bons principes d'affaires.

. Rechercher et mettre au point de nouveaux produits et de nouveaux services à l'intention des agriculteurs canadiens.

. Aider les employés à continuer d'optimiser leur performance en leur offrant la formation voulue et un milieu de travail stimulant.

. Attirer de nouveaux employés compétents, dont un nombre représentatif de femmes, de personnes handicapées, d'autochtones, de membres des minorités visibles et de membres de tous les groupes culturels qui composent la société canadienne, grâce à l'excellence des mesures de recrutement.

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE PRÊT

Les lignes directrices de prêt pour l'exercice de 1990-1991 ont été dressées à partir des plans des derniers exercices, et établies en fonction des grandes priorités d'entreprise. Comme la situation économique varie grandement entre les six régions de la SCA, les priorités d'entreprise varient elles aussi selon les régions, gardant ainsi leur pertinence. Ces priorités ont été élaborées dans la perspective d'équilibrer le portefeuille de prêts et les frais d'exploitation.

Les lignes directrices en matière de prêt sont, par ordre de priorité:

a) traitement de tous les comptes en sérieuse difficulté financière, soit en prenant des mesures de recouvrement, soit en trouvant des arrangements par le biais des bureaux d'examen de l'endettement agricole;

b) suivi dans un délai ne dépassant pas 90 jours pour les nouveaux comptes qui tombent en arrérages;

c) création et marketing de nouveaux produits de prêt;

d) gestion (vente et location) des propriétés reprises;

e) suivi des comptes inscrits aux services consultatifs;

f) achèvement du projet de classement des prêts selon les nouvelles lignes directrices.

SECTEURS CLÉS DE RÉSULTAT

Secteurs de résultat	Cible (résultats préliminaires) (1990-1991)
Prêts nets consentis	$190 millions
Facteur de risque sur les prêts	2.5%
Marge de taux d'intérêt *	2.25%
Prêts renouvelés (en % des renouvellements potentiels)	75%
Prêts renouvelés (en % des renouvellements offerts)	85%
Valeur des arrérages	$98.5 millions
Ventes de propriétés	$125 millions
Revenu d'intérêt net (Dépense)	$46.7 millions
Provision pour pertes sur prêts	$4.8 millions
Bénéfice (Perte) net(te)	$24,000
Intérêt annuel sur les prêts à intérêt non comptabilisé	$34 millions
Prêts classés	20,000
Dépenses administratives	$54.7 millions
Équité en matière d'emploi	Femmes parmi les cadres intermédiaires -25% Femmes dans le groupe des C.F. -18% Personnes handicapées - 3.4% Minorités visibles - 4% Autochtones - 1.4%

* Cette cible suppose que la structure administrative qui régit l'établissement des taux d'intérêt sur les emprunts auprès du FRC ne changera pas au cours de l'exercice.

PORTEFEUILLE DE PRÊTS SCA

Nouveaux prêts

Le volume-cible de nouveaux prêts de la SCA pour 1990-1991 et les prévisions pour les années subséquentes du plan sont:

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
			($000,000)			
Prêts accordés	140	190	235	285	290	290

La demande globale de crédit se maintiendra en 1990-1991, et elle augmentera très légèrement au cours de la période de planification. La Société prévoit une augmentation du nombre de ses prêts, en raison d'une légère augmentation de sa part du marché attribuable à la prudence dont continueront de faire preuve les prêteurs commerciaux, aux pressions financières subies par les trésors provinciaux et à la promotion active qu'elle fera de ses produits et services.

Stratégies pour atteindre les cibles de prêt:

a) introduction d'hypothèques à terme d'intérêt d'un an;

b) élargissement de "l'activité principale", pour tenir compte de la réalité d'aujourd'hui, où l'agriculteur a souvent deux activités principales;

c) maintien de taux d'intérêt concurrentiels et d'une marge d'intérêt de 2.25%;

d) élaboration d'un programme permanent d'étude de marché afin d'identifier les besoins des agriculteurs en matière de financement et de créer des produits qui répondent à ces besoins;

e) développement de nouveaux marchés. À cette fin,

   i) redéfinir les activités de promotion de la SCA,
   ii) promouvoir la situation de force unique dont jouit la SCA pour assurer la prestation de ses produits et services;

f) mise en place d'un barème de frais révisé afin de maximiser les revenus provenant de cette source.

Suivi du risque

La Société continuera d'évaluer et de gérer le risque que présentent les nouveaux prêts consentis pour son portefeuille. En plus du système actuel de gestion du risque, la Société met également en place des nouvelles formules de prêt, avec logiciels à l'appui. Ces formules et

ces logiciels innovateurs imposeront une plus grande rigueur dans la présentation et l'analyse des données financières sur les résultats d'exploitation des années antérieures et, donc, permettront d'obtenir de meilleures prévisions sur la capacité de remboursement. Ce renforcement de l'analyse de la capacité de remboursement des prêts permettra d'obtenir de meilleurs résultats avec le système de gestion du risque au portefeuille.

Produits et services

À la conférence «Partenaire dans la croissance» de décembre 1989, le financement agricole a été au coeur des discussions. Les discussions ont principalement porté sur les taux d'intérêt élevés, le transfert des fermes entre générations, les compétences requises en gestion agricole et le rôle que devrait jouer la SCA. Elles se sont soldées par la mise sur pied d'un groupe de travail sur le financement agricole et sur le rôle que doit jouer la SCA. Celle-ci a l'intention de participer activement à ce groupe de travail en lui fournissant des informations et en lui soumettant différentes options pour étude.

Stratégies pour améliorer les produits de financement hypothécaire:

a) modifier les systèmes de comptabilité des prêts afin d'offrir des versements mensuels ou trimestriels;

b) introduire les documents hypothécaires en langage simple dans toute la SCA en 1990-1991;

c) introduire une hypothèque à terme d'intérêt d'un an;

d) participer au groupe de travail fédéral sur le financement agricole;

e) utiliser les études de marché mentionnées dans la section «Nouveaux prêts» pour modifier les produits et en développer de nouveaux qui répondent aux besoins de la clientèle;

f) présenter au groupe de travail sur le financement agricole des informations et différentes options concernant le programme de prêts relevant de la Loi sur le crédit aux groupements agricoles;

g) examiner les options qui pourraient remplacer le PBP en liant le remboursement du prêt au revenu de l'agriculteur, sur une base de recouvrement des coûts;

h) mettre à l'essai un programme amélioré des services consultatifs.

Classement des prêts

Notre but global est d'intégrer un plus grand nombre d'étapes du classement dans les activités quotidiennes de prêt et d'administration

des prêts. En conséquence, les données utilisées pour ces activités individuelles seront plus cohérentes.

Stratégies:

a) modifier certaines exigences relatives aux données de classement des prêts, et les introduire le 1er avril 1990.

Gestion des arrérages

Le volume-cible des arrérages pour 1990-1991 et les prévisions pour les années suivantes du Plan sont:

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Arrérages ($000,000)	187	99	59	40	38	43
Nombre	8,446	6,946	5,946	5,146	4,446	3,946

La gestion des arrérages conserve une grande priorité. Bien que le montant des arrérages ait diminué dans toutes les régions, le nombre de comptes en arrérages de moins de deux ans n'a pas beaucoup changé. Cette situation est attribuable à deux années de sécheresse en plus du mauvais temps qu'ont connu la Saskatchewan et le Manitoba au moment des récoltes. La Société continuera de collaborer avec les agriculteurs afin de résoudre les problèmes aussitôt qu'ils surviendront.

Stratégies:

a) tous les nouveaux comptes en arrérages feront l'objet d'un suivi individuel dans les 90 jours qui suivent la date de versement;

b) convertir les paiements des comptes actuellement en arrérages à des paiements mensuels si le flux monétaire de l'entreprise est constant pendant l'année.

Politique sur les poursuites en recouvrement et activités BEEA

Le mandat actuel des BEEA prendra fin le 31 mars 1991. D'ici là, la SCA aura entrepris des négociations BEEA ou une poursuite en recouvrement à l'égard de tous les comptes identifiés comme étant en difficulté financière. La seule exception sera la Saskatchewan, où le délai sera prolongé d'au moins un an.

Stratégies:

a) entreprendre la négociation d'un règlement BEEA ou une poursuite en recouvrement pour tous les comptes en difficulté financière, sauf en Saskatchewan, d'ici le 31 mars 1991;

b) s'assurer que des arrangements de travail sont pris et documentés à l'égard de chacun des comptes en arrérages non couverts en (a);

c) collaborer avec la région de la Saskatchewan pour adapter les politiques (au besoin) à la situation économique et politique de cette province;

d) continuer à embaucher des contractuels pour aider aux négociations BEEA en Saskatchewan.

Gestion des propriétés

Cibles de vente et d'inventaire de fin d'année des propriétés:

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
			($000,000)			
Ventes	110	130	130	120	55	32
Acquisitions	335	265	185	90	63	43
Radiations	160	135	100	45	30	20
Inventaire de fin d'année	201	201	156	81	59	50

Au cours de l'exercice 1989-1990, environ 160 baux de trois ans consentis aux anciens propriétaires sont arrivés à échéance, dont 100 en Saskatchewan. Les indices préliminaires montrent qu'environ 60 pour cent des locataires rachèteront certaines ou la totalité des parcelles louées. Au cours de 1990-1991, environ 450 baux consentis aux anciens propriétaires arriveront à échéance, dont 350 en Saskatchewan.

Stratégies:

a) évaluer le besoin d'un programme de location-achat pour accommoder l'achat des propriétés à l'échéance des baux de trois ans consentis à leur ancien propriétaire;

b) faire davantage appel aux agents immobiliers en Saskatchewan.

ADMINISTRATION

Afin de mieux servir ses clients et de mieux gérer son portefeuille de prêts et ses propriétés, la Société continue d'accroître la compétence de son personnel, de créer des systèmes de soutien à ses activités et d'améliorer les systèmes en place. Au chapitre de la formation, la priorité sera donnée au personnel technique, afin d'améliorer ses compétences dans les domaines de l'évaluation, de l'informatique et du service aux clients. Ces compétences aideront également à la prise des

décisions de prêt, à l'analyse des données découlant de ces décisions et à leur transmission rapide aux différents paliers de direction de la Société. La Société continuera de renforcer ses pratiques de recrutement en prenant les mesures de dotation appropriées pour avoir à son service des personnes qui possèdent les compétences voulues dans tous les secteurs, notamment l'informatique, la trésorerie et les finances. Enfin, elle continuera d'appuyer activement les programmes gouvernementaux dans les domaines des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et du multiculturalisme.

Au chapitre de la gestion informatisée de l'information, la priorité est donnée à la révision du système de comptabilité des prêts. Après cette révision, qui s'ajoute à la création de nouveaux systèmes et à l'amélioration des systèmes en place, la Société possédera des systèmes de soutien qui lui permettront d'offrir des services plus souples à ses clients et de fournir à la direction des données de meilleure qualité dans de meilleurs délais.

PLAN FINANCIER DE 1990-1991 À 1994-1995

Le volet "Plan financier" du Plan d'entreprise traite de la restructuration financière de la Société du crédit agricole (SCA) et de son effet sur ses opérations pendant la période de cinq ans qui se terminera le 31 mars 1995. Il traite également de l'impact qu'aura la conjoncture économique sur la Société au cours de cette même période.

SOMMAIRE DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

En juillet 1988, le gouvernement a approuvé un plan de restructuration financière étalé sur quatre ans qui visait à redonner à la SCA sa viabilité financière et son efficacité opérationnelle. Il a accepté d'injecter $900 millions dans la Société sur une période de quatre ans. Les trois principaux objectifs du plan de restructuration étaient:

- combler les besoins de liquidité de la SCA pendant la période;
- réduire progressivement les pertes d'exploitation de la SCA de manière à ce qu'elle atteigne le seuil de rentabilité en 1990-1991; et
- doter la SCA d'une structure de capital appropriée qu'elle devra maintenir par la suite.

En 1988-1989, première année du plan de restructuration, le gouvernement a approuvé la conversion, en capital d'apport, de $400 millions d'emprunts que la SCA avait effectués auprès du Fonds du revenu consolidé (FRC). Cette conversion a pris effet le 1er juillet 1988. Une nouvelle conversion de $200 millions a pris effet le 1er avril 1989. Sur le reste de $300 millions, $200 millions seront convertis avec effet le 1er avril de cet exercice (1990-1991), et $100 millions seront convertis le 1er avril du prochain exercice.

Dans sa décision concernant le Plan quinquennal de 1989 à 1994 ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement de la Société, le Conseil du Trésor a demandé au Ministre de l'Agriculture d'examiner les objectifs et les termes du Plan de redressement de juillet 1988 en consultation avec le Ministre des Finances, et de soumettre des recommandations en conséquence.

EXAMEN DU PLAN DE REDRESSEMENT

En consultation avec des représentants du ministère des Finances, la SCA a identifié les grands points sur lesquels devait porter l'examen du Plan de redressement. On s'est ainsi attaché à:

- évaluer les pertes inhérentes au portefeuille de prêts;
- évaluer la rentabilité des nouveaux prêts;
- établir une structure de capital appropriée pour les nouveaux prêts;
- évaluer la performance financière des autres prêteurs commerciaux;
- identifier les options de restructuration financière; et
- évaluer la possibilité d'ajuster les taux d'intérêt au risque couru.

Les ministres de l'Agriculture et des Finances poursuivent leur discussions sur un point clé, à savoir combien coûtera la restructuration financière de la Société et quand procéder à cette restructuration qui devra rendre la Société à nouveau viable et efficace sur le plan opérationnel.

HYPOTHÈSES CLÉS

Les résultats financiers attendus pour la période de planification reposent sur les hypothèses clés suivantes:

- La SCA fonctionnera sur une base de recouvrement de ses coûts, comme intervenant à part entière sur le marché du crédit agricole à long terme;
- Les revenus agricoles nets devraient tomber en-dessous de $4.3 milliards en 1989 et rester en-dessous de ce niveau jusqu'en 1993, avant de connaître une très légère reprise en 1994;
- Le contexte actuel du crédit agricole demeurera le même pendant toute la période visée par le plan (c.-à-d. aucune nouvelle restriction législative ne sera imposée aux créanciers agricoles);
- La provision pour pertes sur les prêts de $350 millions au 31 mars 1989 suffira à couvrir toutes les pertes sur les prêts du portefeuille à cette date; et
- la conversion, en capital, d'emprunts effectués auprès du FRC prendra effet le 1er avril des exercices suivants:

	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
			($000,000)		
Conversions de dettes en capital	200	100	-	-	-

LIGNES DIRECTRICES D'EXPLOITATION

Pendant la période de planification, on continuera de renforcer les mesures de protection financière et d'améliorer les lignes directrices et les méthodes d'exploitation de la SCA. On continuera également de renforcer certains domaines comme la gestion des risque de prêt, les comptes problèmes, les propriétés et les échéances de prêts et d'emprunts, pour qu'ils contribuent au redressement de la Société. On a repris les objectifs suivants du plan d'entreprise précédent:

- négociation d'une structure de capital appropriée et de la date de son implantation;
- réduction progressive des prêts à intérêt non comptabilisé;
- marketing ou gestion efficace des propriétés immobilières;
- recouvrement total des coûts sur les nouveaux prêts;
- meilleure concordance des portefeuilles de prêt et d'emprunt; et
- modifications législatives portant, entre autres, sur la fixation des taux d'intérêt, des frais et des honoraires, sur les restrictions en matière de propriété de biens-fonds et sur la composition du Conseil d'administration.

BUTS D'EXPLOITATION CLÉS

Le tableau qui suit présente les buts qui seront atteints grâce aux stratégies d'exploitation de la SCA:

SOMMAIRE DES BUTS D'EXPLOITATION
($000,000)

	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Engagements de prêts nets	$ 190	235	285	290	290
Marge d'intérêt	% 2.25	2.0	2.0	2.0	2.0
Facteur de risque sur prêts	% 2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Ratio administratif	% 1.44	1.47	1.53	1.51	1.44
Arrérages	$ 98.5	58.8	39.8	37.5	43.0
Ajustements pour intérêt non comptabilisé	$ 33.9	20.9	11.9	7.4	4.3
Radiations/dévaluations	$155.0	112.0	55.0	37.0	25.0
Variation au niveau des propriétés	$ 0.2	(44.7)	(75.1)	(22.0)	(9.0)

Les engagements de prêts nets devraient augmenter pendant la période de planification, mais rester nettement inférieurs aux sommets qu'a déjà connus la Société. La marge d'intérêt visée suppose que la structure administrative qui régit l'établissement des taux d'intérêt des emprunts effectués auprès du FRC reste en place pendant les exercices considérés.

PRÉVISIONS DE RÉSULTATS FINANCIERS

Les prévisions de résultats financiers sont présentées dans l'État pro-forma d'exploitation (Annexe 1), le Bilan pro-forma (Annexe 2), l'État pro-forma de l'évolution de la situation financière (Annexe 3) et les Données de base (Annexe 4). En voici le résumé.

RÉSULTATS D'EXPLOITATION ATTENDUS
($000,000)

		1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Prêts à recevoir	$	3,438.8	3,316.6	3,334.9	3,397.0	3,488.3
Provision pour pertes	$	154.4	97.5	73.8	60.4	53.6
Propriétés	$	201.1	156.4	81.3	59.3	50.3
Revenu net d'intérêt	$	30.5	39.0	41.5	51.7	61.2
Revenu (perte) net(te)	$	(16.2)	(10.4)	(15.8)	(6.9)	3.2
Avoir	$	91.6	181.2	165.4	158.5	161.7
Ratio d'endettement (:1)		37	18	19	21	21

On s'attend à une amélioration des résultats d'exploitation, avec un profit de $3.2 millions en 1994-1995 comparativement à une perte de $16.2 millions en 1990-1991. Plusieurs facteurs, comme une marge de prêt visée de 2 pour cent, un niveau de risque visé de 2.5 pour cent et une nette amélioration des systèmes d'information de gestion qui permettent, entre autres, de détecter les comptes problèmes, devraient contribuer à améliorer la performance.

Avec les efforts supplémentaires qui sont faits pour régler les comptes problèmes, on s'attend à ce que les acquisitions de propriétés passent de $136 millions en 1989-1990 à $201 millions en 1990-1991. Par contre, en insistant sur les ventes au comptant et en appliquant le programme de reprise d'hypothèque, on devrait ramener l'inventaire des propriétés de la Société à $50 millions d'ici 1994-1995.

Le ratio des dépenses administratives par rapport au principal à recevoir moyen devrait augmenter pour plusieurs grandes raisons: augmentation de la charge de travail reliée aux mesures de recouvrement, hausse des coûts de loyer et inflation pendant la période de planification, alors que le portefeuille de prêts à recevoir diminue.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Alors que la préparation de ce plan tirait à sa fin, on nous a communiqué de nouvelles prévisions selon lesquelles les revenus agricoles nets réalisés pourraient subir une baisse importante pendant la période de planification. En annonçant ces prévisions à la baisse pour 1989 et 1990, le Ministre de l'Agriculture a indiqué que la principale raison de cette baisse était la prévision d'une chute importante des paiements effectués dans le cadre de différents programmes gouvernementaux. Comme on est encore à évaluer toutes les répercussions de ce nouvel élément, ce plan a été préparé d'après les estimations antérieures.

La SCA n'a toujours que très peu d'influence sur le cours de son redressement financier. Compte tenu de sa clientèle agricole cible et de l'incertitude des perspectives agricoles, et surtout à la lumière des dernières prévisions en matière de revenus agricoles nets réalisés, la Société a une faible marge de manoeuvre pour influer de façon marquée sur la demande de prêts, pour réduire encore ses risques de prêt ou pour accroître sa marge d'intérêt.

En somme, sans une aide financière supplémentaire, la SCA continuera de subir des pertes financières pendant encore longtemps, pertes sur lesquelles la direction n'a qu'un contrôle négligeable. La négociation d'une structure de capital appropriée et le moment de l'implantation de cette structure demeure un élément clé de la restauration de la viabilité financière et de l'efficacité opérationnelle de la Société.

PLAN FINANCIER

ÉTAT PRO-FORMA D'EXPLOITATION ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

($000)

Annexe 1

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Revenus d'intérêt	388,580	354,008	337,081	340,112	351,494	365,619
Dépenses d'intérêt	371,351	323,548	298,078	298,601	299,749	304,391
Revenus net d'intérêt	17,229	30,460	39,003	41,551	51,744	61,227
Provisions pour pertes sur les prêts	3,500	4,750	5,875	7,125	7,250	7,250
	13,729	25,710	33,128	34,386	44,494	53,977
Honoraires de prêt et revenus de location	19,164	19,126	15,415	9,200	7,337	6,566
	32,892	44,835	48,543	43,586	51,831	60,544
Dépenses administratives	48,981	54,713	52,193	52,643	51,935	50,386
Revenu net (perte) avant impôt	(16,089)	(9,878)	(3,651)	(9,056)	(104)	10,157
Impôt sur le revenu	4,879	6,349	6,782	6,711	6,816	6,993
Revenu net (perte)	(20,968)	(16,226)	(10,432)	(15,767)	(6,920)	3,165
Déficit au début de l'année	(889,524)	(910,492)	(926,718)	(937,151)	(952,918)	(959,837)
Déficit à la fin de l'année	(910,492)	(926,718)	(937,151)	(952,918)	(959,837)	(956,673)

PLAN FINANCIER
BILAN PRO-FORMA
($000)

Annexe 2

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Actif						
Encaisse et placements à court terme	9,993	10,432	10,971	10,003	10,190	10,003
Comptes débiteurs	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720
Prêts à recevoir	3,736,645	3,438,763	3,316,579	3,334,953	3,397,017	3,488,292
Moins: Provision pour pertes	239,500	154,350	97,505	73,830	60,360	53,610
	3,497,145	3,284,413	3,219,074	3,261,123	3,336,657	3,434,682
Bien-fonds	200,942	201,092	156,412	81,312	59,342	50,342
Immobilisations	6,155	6,709	6,896	7,327	7,629	7,840
Frais d'émission non amortis sur emprunts	9,550	6,539	4,133	2,140	737	360
	3,727,504	3,512,905	3,401,207	3,365,625	3,418,276	3,506,947
Passif						
Comptes créditeurs et éléments de passif	7,049	7,049	7,049	7,049	7,049	7,049
Billets à court terme	115,269	153,269	189,269	239,269	316,269	325,269
Provision pour prestations de cessation	2,918	3,049	3,187	3,313	3,419	3,497
Emprunts	3,694,429	3,257,924	3,020,521	2,950,580	2,933,044	3,009,473
	3,819,665	3,421,291	3,220,026	3,200,211	3,259,781	3,345,288
Avoir (déficit) du Canada						
Capital d'apport	818,333	1,018,333	1,118,333	1,118,333	1,118,333	1,118,333
Déficit	(910,492)	(926,718)	(937,151)	(952,918)	(959,837)	(956,673)
	(92,159)	91,615	181,182	165,415	158,496	161,660
	3,727,506	3,512,906	3,401,208	3,365,626	3,418,277	3,506,949

PLAN FINANCIER

ÉTAT PRO-FORMA DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

($000)

Annexe 3

	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Activités d'exploitation						
Pertes pour l'année	(20,968)	(16,226)	(10,432)	(15,767)	(6,920)	3,165
Eléments sans incidence sur l'encaisse						
Provision pour pertes sur prêts	3,500	4,750	5,875	7,125	7,250	7,250
Variat. des intérêts sur prêts à recevoir	30,128	45,431	10,742	144	(12,039)	(18,038)
Variat. des intérêts courus à payer	9,175	(7,089)	944	7,144	6,466	11,287
Autres éléments	7,518	4,988	4,557	4,188	3,707	2,744
	29,353	31,854	11,685	2,833	(1,535)	6,407
Prêts aux agriculteurs	140,000	190,000	235,000	285,000	290,000	290,000
Prêts à recevoir remboursés	270,226	227,350	204,352	195,733	188,674	181,713
Produits des ventes d'immeubles	106,000	125,000	124,000	115,000	52,500	30,000
Autres éléments	(3,450)	(2,350)	(2,150)	(2,450)	(2,450)	(2,450)
Encaisse utilisée pour l'exploitation	262,131	191,854	102,887	26,116	(52,811)	(74,329)
Activités de financement						
Capital d'apport du Canada	600,000	200,000	100,000			
Emprunts du Canada	314,242	215,726	236,133	336,192	521,025	338,526
Emprunts remboursés au Canada	1,140,732	396,681	304,981	263,276	227,684	218,384
Remboursements sur marchés de capitaux	112,543	248,460	169,500	150,000	317,343	55,000
Frais d'émission de la dette	46,000	38,000	36,000	50,000	77,000	9,000
Augmentation des billets à court terme						
Encaisse provenant des activités de financement	(293,033)	(191,415)	(102,348)	(27,084)	52,998	74,143
Augm. (diminution) nette de l'encaisse et des placements à court terme	(30,901)	439	(540)	(968)	187	(187)
Encaisse et plac. c. t. (début d'exer.)	40,894	9,993	10,432	10,971	10,003	10,190
Encaisse et plac. c. t. (fin d'exer.)	9,993	10,432	10,971	10,003	10,190	10,003

Annexe 4

PLAN FINANCIER
DONNÉES DE BASE
($000)

		1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
Données sur les prêts							
Demande de prêts	$	140,000	190,000	235,000	285,000	290,000	290,000
Pertes prévues en % des approb.	%	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Marge de prêt	%	2.25	2.25	2.00	2.00	2.00	2.00
Total des arrérages(fin d'exer)	$	186,734	98,479	58,790	39,849	37,548	42,987
Pertes sur prêts	$	190,000	155,000	112,000	55,000	37,000	25,000
Données économiques							
Indice du prix des produits agricoles		101.0	100.0	98.0	97.0	97.0	98.0
Augm. de l'indice des prix à la consom.		5.2	4.7	4.6	4.7	4.3	4.4
Indice du prix des terres agricoles		73.0	74.0	74.0	75.0	75.0	75.0
Crédit agricole à long terme accordé	$	1,500,000	1,550,000	1,600,000	1,750,000	1,750,000	1,750,000
Données de financement							
Capital	$	600,000	200,000	100,000			
Emprunts nets à long terme	$	3,577,083	3,147,669	2,909,321	2,832,237	2,808,234	2,873,377
Taux d'intérêt des emprunts	%	9.80	10.00	9.90	9.60	9.60	9.70
Données opérationnelles							
Dépenses admin./Ratio d'endettement	%	1.19	1.44	1.47	1.53	1.51	1.44
Années-personnes	#	725	766	718	682	628	562

BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE 1990-1991

Ce budget de fonctionnement détaille les prévisions de revenus et de dépenses de la Société pour l'exercice se terminant le 31 mars 1991.

RÉSUMÉ DES BUTS

		($000,000)
. Conversion de dettes en capital		200
. Revenus d'intérêts nets		354 en revenus d'intérêts*
	moins	324 en dépenses d'intérêts
. Ajustement de l'intérêt non comptabilisé		34
. Provision pour pertes sur prêts		4.8
. Dépenses d'administration		54.7
. Revenu (Perte) net(te) pour l'exercice		(16.2)

*Ajustement pour l'intérêt non comptabilisé inclus.

FAITS SAILLANTS

Restructuration financière

Les résultats de fonctionnement prévus pour l'exercice traduisent encore l'influence de la décision que le gouvernement a prise en juillet 1988 au sujet du plan de restructuration de quatre ans de la SCA. Cette décision prévoyait la conversion, en capital d'apport, de $900 millions d'emprunts que la SCA avait effectués auprès du FRC. De ce montant, la Société a reçu $600 millions. Une autre conversion de $200 millions a été approuvée pour le 1er avril de l'exercice 1990-1991.

Suivi des prêts

La performance financière de la SCA continue de souffrir du déséquilibre de son portefeuille qui est causé par les prêts à intérêt non comptabilisé. Cet intérêt non comptabilisé n'est pas reconnu comme un revenu parce qu'il y a doute quant à sa perception ultime. En plus des mesures qu'elle a prises pour réduire le plus possible les risques sur les nouveaux prêts, la SCA continue de renforcer ses méthodes de suivi et de perception et de recouvrement des prêts, dans le but de réduire l'effet des prêts à intérêt non comptabilisé. Pour ces raisons, on s'attend à ce que la contrepassation de l'intérêt non comptabilisé soit ramenée de $50 millions en 1989-1990 à $34 millions en 1990-1991.

Gestion des propriétés immobilières

En raison des efforts déployés pour régler les comptes problèmes, on ne s'attend pas à ce que l'inventaire des propriétés immobilières baisse pendant l'exercice. Il devrait toutefois baisser très nettement pendant le reste de la période de planification. Pour faciliter la vente des propriétés, la Société projette de promouvoir, auprès des agriculteurs, la possibilité de financer elle-même leur achat. Ce travail de promotion devrait, du même coup, l'aider à réaliser son objectif de prêt.

Dépenses administratives

Dans le but de redresser la situation financière de la Société, on a adopté de saines pratiques et implanté des systèmes améliorés de gestion financière. Dans cette même perspective, on a prévu, dans ce budget, une augmentation des dépenses administratives, qui passeront de $49 millions en 1989-1990 à $54.7 millions en 1990-1991. Grâce à cette augmentation, on pourra obtenir les ressources voulues pour faire face à l'accroissement de la charge de travail et à l'implantation des systèmes requis pour atteindre les buts suivants:

- accroissement des activités de prêt;
- accélération du processus de perception, de recouvrement, d'examen de l'endettement agricole et de gestion des propriétés;
- évaluation du risque inhérent à chaque compte de prêt, à l'intérieur d'une stratégie visant à gérer les risques d'affaires; et
- introduire de nouveaux systèmes et de nouvelles technologies comme moyens de gérer et d'administrer, de façon professionnelle, l'actif et le passif de la SCA.

Impôt sur le revenu

Depuis le 1er juillet 1989, la Société est assujettie à l'impôt des grandes sociétés, qui porte sur les billets à court terme, les emprunts, le capital d'apport et les bénéfices non répartis. La charge fiscale est estimée à $6.3 millions pour l'exercice 1990-1991.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Tous les résultats prévus pour l'exercice 1990-1991 par rapport aux résultats estimatifs de 1989-1990 et aux résultats réels de 1988-1989 sont donnés dans l'État pro-forma des opérations et du déficit (Annexe 1), dans le Bilan (Annexe 2) et dans les Indicateurs opérationnels (Annexe 3).

BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE 1990-1991 **Annexe 1**
ÉTAT PRO-FORMA DES OPÉRATIONS ET DU DÉFICIT
($000)

	Réalisations 1988-89	Prévisions 1989-90	Budget 1990-91
Revenus d'intérêt			
Prêts	389,410	376,137	344,947
Placements	5,581	12,443	9,061
Total des revenus d'intérêt	394,991	388,580	354,008
Dépenses d'intérêt			
Emprunts	410,972	360,740	308,537
Billets à court terme	11,840	10,611	15,011
Total des dépenses d'intérêt	422,812	371,351	323,548
Revenus nets d'intérêt	(27,821)	17,229	30,460
Provision pour pertes sur prêts	(20,169)	3,500	4,750
	(7,652)	13,729	25,710
Honoraires et revenus de location	12,534	19,164	19,126
Revenus nets d'intérêt et autres	4,882	32,892	44,835
Dépenses administratives			
Salaires et avantages sociaux	27,549	30,832	33,733
Loyers de bureau	4,588	5,251	5,504
Voyages	3,545	4,598	4,820
Autres	6,008	8,299	7,096
Total des dépenses administratives	39,444	48,981	54,713
Revenu (perte) net(te) avant impôt	(34,562)	(16,089)	(9,878)
Impôt sur le revenu	-	4,879	6,349
Revenue (Perte) net(te)	(34,562)	(20,968)	(16,226)
Déficit au début de l'exercice	(854,962)	(889,524)	(910,492)
Déficit à la fin de l'exercice	(889,524)	(910,492)	(926,718)

BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE 1990-1991 **Annexe 2**
BILAN PRO-FORMA
($000)

	Réalisations 1988-89	Prévisions 1989-90	Budget 1990-91
Actif			
Encaisse et placements c/t	40,894	9,993	10,432
Comptes débiteurs	4,720	3,720	3,720
Prêts	4,182,351	3,736,645	3,438,763
Moins:Provision pour pertes sur prêts	350,000	239,500	154,350
	3,832,351	3,497,145	3,284,413
Biens-fonds	135,642	200,942	201,092
Immobilisations	3,793	6,155	6,709
Frais d'émission de la dette non amortie	14,319	9,550	6,539
	4,031,719	3,727,504	3,512,905
Passif			
Comptes créditeurs et charges à payer	6,549	7,049	7,049
Billets à court terme	69,269	115,269	153,269
Provisions pour prestations de cessation d'emploi	2,807	2,918	3,049
Emprunts	4,624,285	3,694,429	3,257,924
	4,702,910	3,819,665	3,421,291
Avoir (Déficit) du Canada			
Capital d'apport	218,333	818,333	1,018,333
Déficit	(889,524)	(910,492)	(926,718)
	(671,191)	(92,159)	91,615
	4,031,719	3,727,506	3,512,906

BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE 1990-1991 **Annexe 3**
INDICATEURS OPÉRATIONNELS - TOUS LES PROGRAMMES
($000)

		Prévisions 1989-1990	Budget 1990-1991	($) Augm./ (dimin.)	(%) Augm./ (dimin.)
Engagements de prêts nets	$	$140,000	190,000	50,000	35.7
Facteur de perte sur prêts	%	2.50	2.50		
Marge d'intérêt	%	2.25	2.25		
Prêts renouvelés	%	65	75	10	15
Arrérages	$	186,734	98,479	(88,254)	(47.3)
Ventes de propriétés	$	106,000	125,000	19,000	18
Contrepassation de l'intérêt non comptabilisé annuel	$	50,000	33,900	(16,100)	(32)
Provision pour pertes sur prêts	$	3,500	4,750	1,250	36
Années-personnes	#	725	766	41	5.7
Dépenses administratives	$	48,981	54,713	5,732	12
Ratio des dépenses administratives	%	1.24	1.53	.29	23.3
Revenu d'intérêt net	$	17,229	30,460	13,231	77
Revenu (Perte) net(te)	$	(20,968)	(16,226)	4,741	(23)

BUDGET D'INVESTISSEMENT DE 1990-1991

Le budget d'investissement donne en détail la provenance et l'utilisation des fonds de l'exercice qui se terminera le 31 mars 1991.

POUVOIRS ACCORDÉS

Le budget d'investissement donne à la SCA le pouvoir:

a) d'inclure dans le budget de dépenses supplémentaires un poste qui portera son capital autorisé de $825 millions à $1,025 millions;

b) d'inclure un poste dans le budget de dépenses supplémentaires afin de convertir en capital d'apport, en date du 1er avril 1990, $200 millions d'emprunts contractés auprès du Fonds du revenu consolidé (FRC);

c) d'emprunter jusqu'à concurrence de $213.7 millions auprès du Fonds du revenu consolidé pour financer les prêts consentis en vertu de la Loi sur le crédit agricole;

d) d'emprunter jusqu'à concurrence de $2 millions auprès du Fonds du revenu consolidé pour financer les prêts consentis en vertu de la Loi sur le crédit aux groupements agricoles;

e) de contracter des emprunts additionnels à long terme auprès du FRC jusqu'à concurrence de 2.5% de l'encours des emprunts prévus pour la fin de l'exercice 1990-1991 afin de parer aux imprévus;

f) de contracter des emprunts à court terme auprès du FRC ou des marchés monétaires, ou sous forme de crédit de soutien ou de marges de crédit bancaires. Le maximum de l'encours des emprunts à court terme sera en tout temps déterminé par une formule basée sur les modalités d'emprunt de la SCA;

g) d'emprunter sur les marchés de capitaux national et international pour des échéances supérieures à 365 jours lorsque des fonds en dollars canadiens ou l'équivalent en dollars canadiens peuvent être empruntés à des taux plus avantageux que ceux du FRC. Les fonds empruntés sur les marchés de capitaux et auprès du FRC ne doivent pas dépasser les limites d'emprunt énoncées en c) et d);

(h) d'emprunter jusqu'à concurrence de $420 millions auprès du FRC en plus des emprunts à long terme de $215.7 millions énoncés aux sections c) et d), en vue de restructurer son portefeuille d'emprunts. Ce montant additionnel correspondra au montant versé pour rembourser des emprunts par anticipation, au pair, auprès du FRC. En conséquence, la position d'emprunt net de la Société demeurera inchangée.

RENSEIGNEMENTS DE FOND

Le budget d'investissement pour l'année budgétaire 1990-1991 repose sur des emprunts bruts à long terme de $215.7 millions auprès du FRC. Avec ces fonds et les fonds qu'elle génère elle-même, la SCA compte faire des engagements de prêts nets de $190 millions, dont $189 millions de prêts ordinaires et $1 million de prêts aux groupements agricoles. La SCA compte également rembourser $196.7 millions de principal échu et convertir en capital d'apport $200 millions de principal non échu, ce qui se traduira par une baisse nette d'environ $229.4 millions de l'encours des emprunts à long terme et du capital. L'encours des emprunts SCA auprès du FRC diminuera d'environ $181 millions.

Ce budget repose sur des prévisions, de sorte que les recettes et les déboursés pourraient subir des variations imprévues. Pour cette raison, la Société a donc obtenu l'autorisation d'emprunter des fonds additionnels à long terme auprès du FRC jusqu'à concurrence de 2.5% de son encours de prêts à la fin de l'exercice, afin de parer aux imprévus. Elle pourrait alors emprunter des fonds auprès du FRC si le besoin s'en fait sentir, pour répondre à la demande de prêt pendant tout l'exercice.

La SCA a l'intention de demander au Parlement, conformément au paragraphe 12(1) de la Loi sur le crédit agricole, l'autorisation de porter son capital maximal de $825 millions à $1,025 millions. Cette demande sera présentée à l'automne 1990 dans le budget de dépenses supplémentaires, dans le but d'avoir l'autorisation nécessaire avant la fin de 1990. À ce moment-là, la Société convertira $200 millions d'emprunts choisis contractés auprès du FRC en autant de capital d'apport. Cette conversion prendra effet le 1er avril 1990, si bien qu'il n'y aura pas d'intérêt accumulé, ni d'intérêt et de principal à payer après cette date sur les emprunts de $200 millions contractés auprès du FRC qui seront choisis pour la conversion.

La Société prévoit également restructurer son portefeuille d'emprunts au cours de l'année financière afin de réduire les risques actuels et à venir liés aux changements de taux. Ce rééquilibrage de son passif pourrait toucher jusqu'à $420 millions de son encours d'emprunts auprès du FRC.

L'Annexe 1 montre l'utilisation et la provenance des fonds prévus pour 1990-1991.

BUDGET D'INVESTISSEMENT DE 1990-1991
($000's)

Annexe 1

Budget amendé 1989-1990		Estimations pour 1990-1991		
Tous les Programmes	Utilisation des fonds	Tous les programmes	Loi sur le crédit agricole	Loi sur le crédit aux groupements agricoles
457,795	Engagements de prêts bruts	294,614	293,614	1,000
7,000	Moins: annulations	3,000	3,000	0
17,000	Moins: refinancement de prêts SCA actifs	7,000	7,000	0
328,795	Moins: renouvellement de prêts à l'échéance	94,614	94,614	0
105,000	Engagements de prêts nets	190,000	189,000	1,000
15,767	Plus: report en début d'exercice	22,686	22,686	0
15,767	Moins: report en fin d'exercice	22,686	22,686	0
105,000	Déboursés nets de prêts aux agriculteurs	190,000	189,000	1,000
3,592	Améliorations locatives et ameublement	2,400	2,400	0
108,582		192,400	191,400	1,000
	Provenance de fonds			
4,706	Profit (Perte) net (te) selon la méthode de caisse			
200,000	Ministre des Finances - Capital	31,854	31,854	0
357,679	- Emprunts	200,000	200,000	0
529,269	Moins: principal à payer	215,726	213,726	2,000
217,500	Moins: principal non échu	196,681	195,581	1,100
112,543	Moins: principal à payer	200,000	200,000	0
(301,633)	Dim. nette des emprunts et du capital	248,460	248,460	0
		(229,415)	(230,315)	900
174,386	Remboursement de principal par les agriculteurs	124,250	122,250	2,000
120,000	Remboursement anticipé de principal non échu par les agriculteurs			
111,123	Variation nette des autres fonds	103,100	103,100	0
108,582		162,611	164,511	(1,900)
		192,400	191,400	1,000